

**PLAN DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA LOGÍSTICA DE FERRETERIA  
BRAND LTDA. EN BOGOTÁ D. C.**

**JINETH HERREÑO QUIROGA  
SANDRA LILIANA HERNANDEZ HERNANDEZ**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA DE MERCADOS  
BOGOTÁ  
2014**

**PLAN DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA LOGÍSTICA DE FERRETERIA  
BRAND LTDA. EN BOGOTÁ D. C.**

**JINETH HERREÑO QUIROGA  
SANDRA LILIANA HERNANDEZ HERNANDEZ**

**Trabajo de Grado para optar el título de Ingeniero de Mercados**

**CELINA FORERO ALMANZA  
Directora Temática**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA DE MERCADOS  
BOGOTÁ  
2014**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá, Junio 20 de 2014

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo de grado a nuestro señor Dios todo poderoso quien nos ha dado la salud, la gracia, sabiduría y entendimiento para cumplir esta meta.

A nuestros padres y familiares por el apoyo, confianza y amor incondicional durante estos años de vida y de educación.

A todas las personas y profesores que compartieron con nosotras su conocimiento, experiencias, y alegrías a lo largo de nuestra carrera ingeniería de mercados y en el desarrollo del presente trabajo.

Al trabajo en equipo que se realizó con mi compañera de trabajo de grado, durante la carrera universitaria.



## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por llenarnos de perseverancia, constancia, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad, disciplina y aprendizaje en estos años de vida.

A mis padres Edgar Herreño jerez, Luz Marina Quiroga y Hermanos por creer en mis capacidades y darme el ejemplo de vida a seguir, Además ser mi bastón, mi felicidad, y apoyo a lo largo de esta carrera.

A mi hermana querida Diana marcela Hernández y mi a madre Lurbina Hernández quienes han sido mi compañía, mi ejemplo de confianza, fidelidad sincero amor en estos años de vida.

A nuestros abuelos, amigos, personas especiales, y lukas quienes nos brindaron su apoyo y aliento incondicional cuando más lo necesitábamos para alcanzar este logro.

A todos los integrantes de mi tropa Veraguas, por ser parte importante de mi vida, representar la unidad familiar, por haberme a apoyo en las buenas y en las malas con la paciencia y amor incondicional.

A la empresa Ferretería Brand Ltda., especialmente al señor Gerente y jefe Gustavo Brand Noguera, quien apoyo, y deposito confianza en mis capacidades y habilidades en cada momento para el desarrollo de este trabajo y culminación de mi carrera profesional.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Formulación Del Problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Objetivo General.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Objetivos específicos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5 Justificación .....</b>	<b>4</b>
<b>2 CAPITULO: MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Marco histórico o de origen .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Marco contextual.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Marco teórico .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4 Marco conceptual .....</b>	<b>20</b>
<b>2.5 Marco Económico .....</b>	<b>28</b>
<b>2.6 Marco Jurídico Legal .....</b>	<b>29</b>
<b>2.6 Marco Tecnológico .....</b>	<b>31</b>
<b>2.7 Marco metodológico.....</b>	<b>33</b>
2.7.1 Fase 1. Investigación secundaria en Ferretería Brand Ltda. ....	33
2.7.2 Estructura organizacional de Ferretería Brand Ltda. ....	36
2.7.3 Análisis de resultados de la fase de investigación secundaria en Ferretería Brand Ltda. ....	36
2.7.4 Fase 2. Investigación primaria en Ferretería Brand Ltda. ....	38
2.7.5 Técnica de entrevista semi-dirigida .....	45
2.7.6 Análisis de resultados de la fase de investigación de fuentes primarias en Ferretería Brand Ltda.	45
<b>3 DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA CONTINÚA.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1 Diagnóstico en Ferretería Brand Ltda.....</b>	<b>56</b>
<b>3.2 Propuesta plan de mejora continua en Ferretería Brand Ltda. ....</b>	<b>66</b>
3.2.1 Enfoque del Plan de Mejora Continúa propuesta para la Ferretería Brand Ltda. ....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>

<b>Anexo 1. Requerimiento del cliente por correo.....</b>	<b>89</b>
<b>Anexo 2. Requerimiento del cliente en formato.....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 3. Formato de cotización de Ferretería Brand Ltda.....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo 4. Historial de existencia de clientes.....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 5. Orden de compra.....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo 6. Remisión de Ferretería Brand Ltda. ....</b>	<b>94</b>
<b>Anexo 7. Entrada de almacén .....</b>	<b>95</b>
<b>Anexo 8. Factura de Ferreteria Brand Ltda. ....</b>	<b>96</b>
<b>.....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo 9. Formato de vinculación .....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 10. RUT de Ferretería Brand Ltda. ....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 11. Cámara de comercio de Ferretería Brand Ltda. ....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 12. Guía de la entrevista semi – dirigida a los funcionarios de Ferretería Brand Ltda..</b>	<b>101</b>
<b>Anexo 13: Matriz múltiple de respuestas entrevista semi –dirigida: objetivo 1 .....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo 14: Matriz múltiple de respuestas entrevista semi –dirigida: objetivo 2 .....</b>	<b>120</b>
<b>Anexo 15: Matriz múltiple de respuestas entrevista semi –dirigida: objetivo 3 .....</b>	<b>133</b>
<b>Anexo 16. Ejemplo de correo donde se evidencia la diversidad de interpretación que se presenta en la comunicación interna de un día cotidiano en Ferretería Brand Ltda.....</b>	<b>144</b>
<b>Anexo 17. Calificación de proveedores Ferreteria Brand Ltda. Hecho por el cliente.....</b>	<b>145</b>
<b>..... ¡Error! Marcador no definido.</b>	
<b>Anexo 18: Organigrama de la empresa Ferretería Brand Ltda. (Documento mejorado por el equipo de investigación) .....</b>	<b>145</b>
<b>Anexo 19: Normas de almacenamiento y operación en la bodega. ....</b>	<b>146</b>
<b>Anexo 20. Indicadores de almacenamiento y bodegaje.....</b>	<b>150</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Funciones y variables de área logística Vs área comercial de Ferretería Brand Ltda. Elaboración propia.....	5
Gráfico 2. Cadena Logística. Tomado de: ANAYA TEJERO, Julio Juan. Logística integral: La gestión operativa de la empresa. Madrid: Esic. 2007. P. 24.....	11
Gráfico 3. Flujo de información para generar stock. Tomado de ANAYA TEJERO, Julio Juan. Innovación y mejora de procesos logísticos análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos. Madrid: Esic. 2007. P. 26.....	13
Gráfico 4: Flujo de información para consumir stock. Tomado de: ANAYA TEJERO, Julio Juan. Innovación y mejora de procesos logísticos análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos. Madrid: Esic. 2007. P. 26.....	14
Gráfico 5. Ciclo de calidad (Deming). Tomado de: CAVASSA, Ramírez. Administrando la calidad para el cambio. México: 2005. Limusa S.A. P. 53.....	16
Gráfico 6. Ruta de la mejora. Tomado de: GIRALDO RIOS, Mauricio Ricardo. Seguimiento, Medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión; Enfoque bajo indicadores de gestión y balanced scorecard. Bogotá D.C: Icontec. 2009. P. 95.....	17
Gráfico 7. Modelo de mejoramiento Continuo. Tomado de: CAVASSA RAMIREZ, Cesar. Administrando la calidad para el cambio. México: 2005. Limusa S.A P.53.....	18
Gráfico 8. Sistema de gestión de calidad. Tomado de: RIOS GILRALDO, Ricardo Mauricio. Seguimiento, Medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión; Enfoque bajo indicadores de gestión y balanced scorecard. Bogotá D.C: Icontec. 2009. P. 17 .....	19
Gráfico 9. Estructura de proceso. Tomado de: RIOS GILRALDO, Ricardo Mauricio. Seguimiento, Medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión; Enfoque bajo indicadores de gestión y balanced scorecard. Bogotá D.C: Icontec. 2009. P. 18.....	20
Gráfico 10: Esquema distribución directa. Tomado de: ANAYA TEJERO, Julio Juan. Logística integral; La gestión operativa de la empresa. Madrid: Esic. 2007. P. 140 .....	25
Gráfico 11: Esquema distribución directa. Julio Juan Anaya Tejero. Logística integral: La gestión operativa de la empresa. Madrid: Esic, 2007. P.141 .....	25
Gráfico 12: Esquema distribución directa. Tomado de: Julio Juan Anaya Tejero. Logística integral: La gestión operativa de la empresa. Madrid: Esic. 2007. P. 142 .....	26
Gráfico 13: Esquema distribución directa. Tomado de: Julio Juan Anaya Tejero. Logística integral: La gestión operativa de la empresa. Madrid: Esic. 2007. P. 143 .....	26

Gráfico 14. Tasa de Crecimiento del PIB de servicios de Comercio y telecomunicaciones. Reportes Sectoriales, sector Ferreterías PDF. P. 3.....	28
Gráfico 15. Primeras 15 empresas del sector de Ferreterías (\$ millones). Reportes Sectoriales, sector Ferreterías PDF. P. 12. ....	29
Gráfico 16: Organigrama Actual Ferretería Brand. Ltd.: Elaboración propia .....	36
Gráfico 17: Proyección de ventas para los próximos cinco años - punto de equilibrio. Elaboración propia .....	82

## Lista de tablas

Tabla 1: Características de la logística. Elaboración propia .....	12
Tabla 2: Modelo de mejoramiento continuó. Tomado de: ALDANA DE VEGA, Luz Ángela y otros. Alfa Omega. P. 173-174 .....	18
Tabla 3: Fases del proceso de compras. Elaboración Propia. ....	21
Tabla 4: Responsabilidades de compras. Elaboración Propia. ....	21
Tabla 5: DOFA: caracterización problemática de las áreas administrativa (gerencial), comercial y logística. Elaboración propia. ....	65
Tabla 6: Propuesta de mejoramiento en el manejo de la información. Elaboración propia .....	68
Tabla 7: Propuesta de mejoramiento en comunicación e interacción estándar entre las áreas. Elaboración propia .....	69
Tabla 8: Propuesta para potenciar el recurso humano. Elaboración propia .....	70
Tabla 9: Planeación estratégica en los procesos del área comercial y administrativa. ....	71
Tabla 10: Factores claves de éxito. Elaboración propia .....	72
Tabla 11: Planeación estratégica en el diseño del plan de mejora para Ferretería Brand Ltda. Elaboración propia .....	73
Tabla 12: Proyección de ventas para los próximos cinco años. Elaboración propia .....	81
Tabla 13: Costos de inversión relevantes. Elaboración propia. ....	83
Tabla 14: Costos de operación relevantes. Elaboración propia. ....	84

## **Lista de diagramas**

Diagrama 1: Flujo de las actividades comerciales y logísticas de la empresa Ferretería Brand Ltda. (Versión actual). Elaboración propia .....	42
Diagrama 2: Procesos generales de las áreas comercial y logística de la empresa Ferretería Brand Ltda. (Versión actual) . Elaboración propia.....	44
Diagrama 3. Flujo de información y comunicación de Ferretería Brand Ltda. (Versión actual). Elaboración Propia.....	52
Diagrama 4. Flujo de actividades comerciales y logísticas con stock de la empresa Ferretería Brand Ltda. Versión mejorada. Elaboración propia. ....	54
Diagrama 5: Estructura jerárquica de Ferretería Brand Ltda., (Versión mejorada). Elaboración propia. ....	74
Diagrama 6: Procesos generales de las áreas comercial y logística de la empresa Ferretería Brand Ltda. (Versión mejorada). Elaboración propia. ....	78
Diagrama 7: Flujo de actividades con planeación) de Ferretería Brand Ltda. (versión mejorada) Elaboración propia.....	79
Diagrama 8: Flujo de actividades propuestas para manejar stock en Ferretería Brand Ltda. (versión mejorada) Elaboración propia.....	80

## GLOSARIO

**ABASTECIMIENTO:** El proceso de abastecimiento es el conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación, ya sea de fuentes internas o externas.

**ALMACENAMIENTO:** Ejecución de los movimientos de entrada o salida de un material en un almacén, donde se incluyen las operaciones de traslado, descarga o colocación y carga o extracción de su ubicación y la gestión de la información inherente a su movimiento.

**APROVISIONAMIENTO:** como el conjunto de operaciones orientadas a la adquisición de los materiales necesarios para la actividad de la empresa, así como su almacenaje, a la espera de que arranque el proceso de producción o comercialización.

**BODEGA:** Espacio físico en el que se almacena y custodia los materiales.

**CADENA DE SUMINISTRO (Supply Chain Management):** Gestión integrada del conjunto de los procesos logísticos de una organización (compra de materiales, producción, almacenaje, distribución...), desde el abastecimiento de materias primas hasta la entrega de productos finales a los consumidores, y la recuperación de residuos (flujos de materiales y de información vinculada).

**CADENA LOGÍSTICA:** Proceso de planificación, gestión y control de los flujos de materiales y productos, informaciones y servicios relacionados con dichos procesos. Distingue los subprocesos y operaciones de aprovisionamiento de materias primas o de los materiales, fabricación o transformación de productos y distribución de los mismos.

**COMPRAS:** Compras como parte de la función de abastecimiento, es el proceso de adquisición de insumos, repuestos y materiales en la cantidad necesaria, a la calidad adecuada y al precio conveniente, puestos a disposición de operaciones en el lugar y momento requerido.

**CROSS DOCKING:** Proceso de preparación de pedido sin colocación de mercancía en stock (inventario), ni operación de picking. Permite transitar materiales con diferentes destinos o consolidar mercancías provenientes de diferentes orígenes en un punto de alistamiento de la bodega.



**DISTRIBUCION:** Proceso logístico que abarca las funciones de almacenaje, manipulación de materiales y transporte de productos terminados.

**FLETE:** Precio estipulado por el alquiler de un medio de transporte.

**INVENTARIO:** Relación ordenada de las existencias o ítems con indicación de la cantidad disponible y valoración de cada una de ellas, a coste de la adquisición.

**JEFE DE TRANSPORTE:** dirige el sistema de transporte propio, contratado y tercerizado. Gestión del personal y las operaciones para asegurar la eficiencia y puntualidad de los despachos entrantes y salientes. Planifica y asegura el equipamiento necesario para la estiva, la carga y entrega de los materiales. Responsables le de programación, el rutero y el presupuesto,

**LOGISTICA:** Proceso de gerenciar, estratégicamente la adquisición, movimiento, almacenamiento de materiales, piezas y productos acabados (con sus flujos de información conexos) a través de la organización y sus canales, de modo que se puedan maximizar las utilidades presente y futuras, al más bajo costo para satisfacer la expectativa del cliente.

**PACKING:** Proceso que involucra el embalaje de materiales en diferentes tipos de empaque.

**PICKING:** Fase de la preparación de pedidos, consiste en la recolección y clasificación de materiales desde el lugar donde se almacena en las cantidades solicitadas.

**STOCK:** cantidad disponible de un determinado material (ítem) almacenado y listo para ser vendido distribuido o utilizado

**TRANSPORTE:** Medio de transporte de mercancía, (vía acuática, aérea, carretera o ferro viaria).

**TRAZABILIDAD:** Seguimiento de un material desde que es fabricado hasta que se localice en un punto de venta.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en el área logística de ferretería Brand Ltda. En Bogotá D. C, el cual presenta un problema actual en los procesos logísticos, es evidente que el mercado demanda calidad eficiencia y eficacia día a día en cuanto a una marca, producto o servicio ya sea a nivel local, nacional e internacional, en la actualidad las empresas se ven obligadas a estandarizar los procesos que construyen su estructura a nivel interno y externo; para así obtener reconocimiento en la cadena de negocio. Por tanto en las grandes y pequeñas pymes se ven en la imperiosa necesidad de mejorar y aplicar políticas de calidad para ser competitivos y enfrentar el impacto global a cumplir con altos estándares de calidad, de esta manera se analiza los principales conceptos aprendidos en formulación de proyectos, para llevar a cabo la aplicación en la estructura logística de la empresa.

**Palabras clave:** Cadena logística, Logística, Plan de mejora, Planeación, y Recurso humano

## INTRODUCCIÓN

La carrera de Ingeniería de Mercado de la Universidad Piloto esta orientada por la formación de profesionales con capacidades en el análisis, interpretación, planeación y dirección de proyectos que demanda el mercado local y nacional. En ese sentido, como ingenieras de mercados presentamos el siguiente trabajo de grado que se enfoca en aspectos como: planeación estratégica (abastecimiento, almacenamiento, transporte y distribución), indicadores logísticos, entre otros.

Siguiendo ese orden de ideas, el trabajo de grado se dirige al área logística de la empresa Ferretería Brand Ltda., ubicada en la ciudad de Bogotá D.C, este estudio tiene como fin presentar una propuesta relacionada con un plan de mejora continua que genere soluciones a la empresa en el sistema logístico actual para el enfoque empresarial que tiene la misma.

En la actualidad las empresas se ven obligadas a estandarizar los procesos que constituyen su estructura por la gestión de calidad que rige el país, para este caso es “la norma ISO 9001/2008 la cual concentra la importancia de la gestión orientada a los procesos de las mejora continua”<sup>1</sup>. De esta manera, se aborda la importancia que tiene el proceso logístico dentro de una empresa en la aplicación de un buen manejo en la bodega y en la resolución de problemas como:

- Migración de clientes hacia la competencia.
- Ausencia de inventarios.
- Implementación y complementación de procesos logísticos que permita realizar el seguimiento y la medición para el cumplimiento de los mismos.

Esta cultura de manejo genera un flujo óptimo de soluciones y beneficios en el centro de distribución y comercialización del portafolio de productos para que el servicio sea rentable y mejore los ingresos en la empresa cuando se práctica la gestión logística de forma satisfactoria.

Dicho resultado se logra por la posición en el mercado a través de la interrelación entre fabricantes, canales de distribución y comercialización que velan por la satisfacción del cliente final en el sector industrial, construcción, hidrocarburos, sector público y privado. Ferretería Brand Ltda., atiende un target integral en el escenario local que para ser competitivos, por lo que amerita mejorar el ambiente interno de la empresa donde se pretende establecer e implementar las directrices y estrategias del plan de mejora continúa.

---

<sup>1</sup> CUATRECASAS, Luis. Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación. Barcelona: Profit. 2010. Pp. 35

## 1.1 Planteamiento del problema

El desarrollo en sectores como la construcción de mega obras en infraestructura urbana y proyectos de industria pública y privada evidencian un crecimiento notorio en los últimos años. Este contexto causa un impacto de competencia en el segmento ferretero, especialmente al ferretero tradicional que se caracteriza por tener un servicio post venta y agilidad de respuesta, pese a esto se ve amenazado por la aparición de ferreteros nuevos quienes proponen a sus clientes un estilo de servicio integral y satisfactorio resaltando fortalezas como capacitación, tecnología en prácticas comerciales, administración del recurso humano, sistematización de inventarios, bodegaje y distribución, estrategia de ventas y prácticas de procesos seguros.

Este dinamismo ha generado una mayor presión en el ferretero tradicional por el aumento en la complejidad de los procesos logísticos afectando la eficiencia en la distribución de los productos y en la percepción en los niveles de servicio al cliente.

Las características de los procesos logísticos aumentan el compromiso, responsabilidad y esfuerzo en la práctica para evitar la ejecución inadecuada principalmente en los procesos que se llevan a cabo en una ferretería y que son asociados con la manipulación de mercancías, su alistamiento para la venta, su transporte, el manejo de los inventarios y la gestión administrativa.

Sí las ferreterías tradicionales no aplican buenas prácticas se puede ocasionar pérdida de clientes y de manera interna en el manejo inadecuado de inventarios causaría pérdidas y robos, daño a mercancías, accidentes en los trabajadores, riesgo en daños de maquinaria y transporte propiciando como consecuencia que el comerciante corra el riesgo de perder su posicionamiento en el mercado.

En este sentido, se hace necesaria la implementación del mejoramiento continuo el cual se percibe como un “sistema [que] debe tomar la información del control para analizar el cumplimiento de los objetivos planteados (...). A partir de este análisis se debe generar las acciones correctivas y preventivas pertinentes ya que la organización debe mejorar continuamente”<sup>2</sup>.

Para llevar a cabo una buena gestión logística se debe analizar posibles problemas de planeación, tecnología y cultura en procesos de operación que pueden ser causantes de un (SORET LOS SANTOS, 2006) mal desempeño y poca productividad. Dichas situaciones dificultan la expansión y supervivencia del negocio al disminuir la competitividad en el mercado.

En los últimos 10 años de la existencia comercial de la **Ferretería Brand Ltda.**, se ha presentado una tendencia de preferencia de los clientes en sectores industriales, públicos e hidrocarburos resultados de la rápida respuesta a las

---

<sup>2</sup> MEDINA, Jorge y CORDERO, Néstor. Gestión estratégica de calidad. Bogotá D.C: Universidad Sergio Arboleda. 2010. P. 69

necesidades comerciales; esta fortaleza está fallando porque no tienen una planeación logística que mantenga a satisfacción a los clientes nuevos y ya existentes.

La ausencia de planeación logística ha provocado que durante el primer semestre del año 2013 la empresa tuviera pérdida de clientes dejando de facturar a 30 empresas perdiendo ventas de 60 millones de pesos mensuales, este porcentaje no es muy alto debido al incremento en ventas con clientes nuevos que han reemplazado la migración de clientes antiguos.

Este antecedente de pérdida de clientes se reflejó en la empresa a causa de:

- Anulación de pedidos
- Demoras en las entregas (planeación logística interna y externa)
- Devolución de materiales averiados y defectuosos
- Estándares de calidad y fichas técnicas
- Transporte

## **1.2 Formulación Del Problema**

En aras de ampliar las oportunidades de mejoramiento para incrementar la productividad en la empresa se optó por responder la siguiente pregunta ¿Cuáles son las características del proceso logístico actual en las áreas comercial y logística en la empresa Ferretería Brand Ltda.?

## **1.3 Objetivo General**

Diseñar un Plan de mejora continua en el área logística para Ferretería Brand Ltda., ubicada en la ciudad de Bogotá D. C

## **1.4 Objetivos específicos**

- Describir los procedimientos del área logística que se realiza en Ferretería Brand Ltda.
- Identificar el estado actual de los procesos logísticos para conocer fortalezas y debilidades.
- Orientar a la empresa en la aplicación del plan de mejora en su proceso logístico para conservar sus clientes actuales y potenciales.
- Presentar los principales factores clave de éxito para llevar a cabo la propuesta.

## 1.5 Justificación

En las empresas actualmente se hace necesario la implementación de un sistema logístico que permita realizar procesos ordenados y eficientes para suministrar los niveles de servicios adecuados, disminuir costos, mantener clientes existentes, dotar y mantener la bodega con la infraestructura necesaria para una correcta distribución del producto. Aunado a estos elementos, el sistema estandariza los procesos fomentando control y la implementación de la mejora en cada una de las áreas de la empresa.

Actualmente la logística que se lleva en Ferretería Brand Ltda., al parecer no tiene un sistema de prácticas logísticas acordes a lo señalado anteriormente, situación que puede generar un problema al limitar el crecimiento y la expansión en el mercado de ferreterías locales. Por tal razón, se ve la imperiosa necesidad de orientar a la empresa que construya una cultura de gestión y nuevas prácticas que permitan realizar los procesos de una manera ordenada eficiente y eficaz, logrando la optimización de los recursos económicos, la estandarización de actividades, un alto nivel de servicio que refleje en la cadena de suministro los aspectos de cumplimiento antes -durante – después de la entrega logrando la satisfacción del cliente final, control y mejora en cada uno de los funcionarios que integran el área.

Por lo anterior se tiene en cuenta que la finalidad de proponer una mejora continua en el proceso logístico actual es satisfacer a los clientes con un servicio mejorado a través de aspectos como:

- Normas de almacenamiento y operación de bodega. **(Anexo 19)**
- Funciones adecuada de los procedimientos a través de un sistema logístico normativo, derivado por la estandarización de inventarios.
- Cumplimiento de condicionantes impuestos por el cliente (horarios de entrega, sitio de entrega, documentos de soporte técnico entre otros).

Es por esto que la presente investigación pretende generar un diagnóstico de la situación actual en el área (comercial y logística) de Ferretería Brand Ltda., identificando las principales falencias que presenta la empresa analizando y señalando los aspectos relacionados con el área logística. Para este fin, se implementarán diversas técnicas de investigación de mercados para determinar el estado actual del proceso logístico del área y establecer recomendaciones y un plan de mejora continua que logre el progreso del área logística, garantizando a la empresa la solución de la problemática que presenta desde las siguientes variables y funciones.

A continuación se observa en la tabla la identificación de funciones y variables de las áreas mencionadas, que permitirá determinar la correlación entre sí con el fin de investigar el proceso de logística se está llevando a cabo en la actualidad.

TABLA POR ÁREA DE VARIABLES Y FUNCIONES EN FERRETERIA BRAND LTDA	
VARIABLES DEL ÁREA COMERCIAL	FUNCIONES DEL ÁREA COMERCIAL
Recuso humano	Planear y proyectar funciones como:
	presupuestar de ventas
	manejar agenda de clientes y proveedores
	negociar ofertas de clientes y proveedores
	recepcionar ordenes de compra a clientes
	realizar seguimiento a despachos de ordenes de compra y control de entregas
	hacer seguimiento y dar servicio a cuentas codificadas
	controlar de devoluciones y cambios
	realizar informe de novedades y pendientes
	atender el manejo de cartera
Mercado meta	segmentar clientes
	brindar servicio al cliente (antes-durante y después de la venta)
	ejercer el servicio personalizado
	satisfacer de forma inmediata los requerimientos del cliente
	brindar una estructura organizacional confiable y segura
	obtener el reconocimiento en el mercado
Portafolio de materiales	promocionar
	venta personal
	publicidad de materiales codificados
	manejo de marketing por internet
	CRM
	diversificación de materiales
Precio	Financiar a clientes a través de créditos
	sostener ofertas a clientes por tres meses
	mejorar precios por volumen de compras
Distribución	pagina web
	Ubicación geográfica de Ferreteria Brand Ltda.
	servicio a nivel local y nacional

VARIABLES DEL ÁREA LOGÍSTICA	FUNCIONES DEL ÁREA LOGÍSTICA
Recuso humano	Planear y proyectar funciones como:
	administrar dirigir y supervisar el personal de logística y en general de todos los departamentos
	recepcionar ordenes de compra a vendedores
	comprar materiales ab proveedores
	realizar acuerdos de precios con proveedores
stock de inventarios	verificar materiales existentes en la bodega
	primeras en entrar primeras en salir (PEPS)
almacenamiento	verificar materiales en optimas condiciones
	clasificar materiales por unidad en la bodega (picking)
distribución	empacar materiales
	preparación del pedido (Cross docking)
	entregar el producto al cliente final
	transportar los materiales en optimas condiciones
	hacer entregas a nivel local y nacional
proveedores	comprar y negociar precios
	establecer condiciones financieras
	recibo de material a proveedores
	atender y seleccionar proveedores
	manejar devoluciones

Gráfico 1. Funciones y variables de área logística Vs área comercial de Ferreteria Brand Ltda.  
Elaboración propia

## 2 CAPITULO: MARCO REFERENCIAL

En el siguiente capítulo del marco referencial se presentan los fundamentos históricos, contextuales, teóricos, conceptuales, económicos, jurídico legales, tecnológicos y metodológicos que son central en la realización de la investigación y diseño de la propuesta de plan de mejora para la empresa Ferretería Brand Ltda.

### 2.1 Marco histórico o de origen

Antes de entrar con las definiciones teóricas de lo que es **logística, distribución, y mejora continua** del **SL (Sistema Logístico en el área de distribución)** pilares importantes para desarrollar el presente trabajo y con el objetivo de tener un mayor conocimiento de causa se ve la necesidad de conocer el origen y desarrollo en el tiempo.

#### Origen de Logística

Para el autor Octavio Carranza el concepto de logística “surge en los altos mandos militares, (...) en Inglaterra en la década de 1940. Se deriva de la investigación operativa disciplina ligada a la logística. La investigación operativa constituye un conjunto de herramientas analíticas (matemáticas) que permiten resolver problemas hasta entonces no analizados con el objetivo de optimizar sus potenciales soluciones.”<sup>3</sup>

La logística ha jugado un papel importante en el desarrollo de la humanidad ya que su aplicación fue evidenciada durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, donde el suministro de materiales necesarios para cumplir con los objetivos de guerra provenían de la capacidad de distribución dirigidos por los ingenieros matemáticos que realizaban operaciones como: el manejo de transporte, la obtención y venta de productos para los militares.

Una vez concluida la Segunda Guerra Mundial, la historia abre paso a la industrialización donde la logística tomó forma por primera vez entre las empresas líderes a nivel mundial, al fomentar el suministro y la distribución como un servicio y desempeño logístico para mejorar la calidad en tiempos de entrega entre potencias económicas de ese tiempo, logrando posicionarse en el mercado.

En este escenario, la logística adquirió un lugar importante en el sector industrial y comercial brindando el abastecimiento al cliente final mediante un servicio integral en entregas exactas y en el lugar indicado.

---

<sup>3</sup> CARRANZA, Octavio. Logística mejores prácticas en Latinoamérica. México: Thomson. 2004. P.4-5



Con el paso del tiempo, en la década de los sesenta la utilización de la logística en las empresas en EE.UU. se determinó que “(...) la concentración del manejo de operaciones y métodos que permitían llevar a cabo el manejo de transporte, identificando problemas como el llamado viajante, (...) es encontrar la mínima distancia para recorrer un número dado de puntos por visitar, (...) para obtener un cálculo rentable era conveniente producir desde un grupo de fábricas para el conjunto de puntos de demanda con el mismo costo de transporte”<sup>4</sup>

Las empresas en los años 60 plantean sus directrices para formar una estructura sistemática que les permite establecer su función objetivo, es decir satisfacer la demanda, al menor costo con el mejor servicio de entregas en diferentes puntos determinando la ruta más óptima según establezca el cliente. Este contexto de transformación de logística se revela a través de empresas comerciales y fábricas industriales con la subcontratación de transporte de mercancía, estandarizando la logística de distribución permitiendo una cadena de competitividad y producción económica enfocada al compromiso de innovar sus procesos de abastecimiento en el tiempo.

Por otro lado, el autor Anaya Tejero define que “la palabra logística (...) procede del griego (flujo de materiales), (...) En la empresa, (...) la palabra logística se relaciona de una forma directa con todas las actividades inherentes a los procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje, y distribución de productos”<sup>5</sup>

El origen de la palabra logística en el ámbito interno de una empresa aparece asociado con la necesidad de estructurar y organizar las áreas que la componen especialmente en la disciplina del flujo de materiales, donde se concentra el conjunto de operaciones y métodos para llevar a cabo una gestión ordenada desde el punto de origen hasta el consumo del producto. Es decir, tener a disposición y en el sitio indicado los productos terminados para cumplir con la demanda, adicionalmente mantener estándares de distribución con el fin de ser competitivos.

### **Origen de la Distribución**

El origen de la distribución nace por la evolución de los canales del marketing.

Según Pelton, Strutton y Lumpkin durante la primera década de 1970, se inicia el funcionamiento de canales de marketing en los EE.UU., su fundamento se centra en el transporte y almacenamiento que se relacionan actividades que son necesarias para el movimiento de los bienes a través del espacio y de su traslado en el tiempo, con herramientas que facilitaban el transporte, el ensamblaje, y reembarque de mercancías<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid., P. 14

<sup>5</sup> ANAYA TEJERO, Julio Juan. Logística Integral La gestión operativa de la empresa. Madrid: Esic. 2007. P 22

<sup>6</sup> PELTON, Lou, STRUTTON, David y LUMPKIN, James. Canales de marketing y distribución comercial. Bogotá: Mc Graw Hill. 1999. P. 10-11

El inicio de la distribución se da con el motivo de establecer una logística empresarial y generar procesos de manipulación y manejo de mercancía al momento del desplazamiento y entrega de los materiales; por consecuencia, se hace indispensable en el proceso de la distribución sistemática, orientada a llevar el producto terminando desde su fabricación hasta el consumidor final en óptimas condiciones en el menor tiempo, al lugar indicado, con el mínimo costo a través de los diferentes canales de distribución utilizando los diferentes medios de transporte.

Es decir que los empresarios de la época concentraron sus esfuerzos en planear correctamente las operaciones para llevar a cabo la distribución de sus productos, provocando que la misma fuera eficiente y representara rentabilidad a su negocio.

### **Origen de la Calidad**

El origen de la calidad se da en EE.UU de acuerdo a los planteamientos de James Evans quien plantea que la escasez de bienes civiles tuvo efecto en la crisis económica de EE.UU. por esta razón los estadounidenses Juran y Deming se ven en la necesidad de implementar la calidad desde el desarrollo personal; es decir crear la disciplina de escuchar, comprender, analizar, y tomar acción de un acontecimiento para darle sentido común a su acción sobre todo en el comportamiento de las labores empresariales de la época, especialmente en la cultura japonesa, quienes tuvieron el mayor reconocimiento, interés y demostración por la administración y prevención de errores en la industria.

“(…) Con el apoyo de los gerentes generales, los japoneses integraron la calidad en toda organización y desarrollaron una cultura de mejora continua (…) se conoce por el termino japonés kaizen. Allá por 1951, la unión of Japanese Scientist and ingineeres (JUSE) instituyó el premio Deming para premiar a individuos y empresas que cumplen con los severos criterios de la práctica de la administración de la calidad”<sup>7</sup>

Así mismo la productividad surgió por el resultado de la integración de labores disciplinarias como: el trabajo en equipo, las capacidades competentes, el liderazgo y valores de carácter propio, ético y profesional entre otros. Que se fueron estandarizando en el tiempo y tomaron forma en el ámbito empresarial quienes se enfocaron por concentrar sus esfuerzos en el cliente final.

Con el propósito de dar paso al desarrollo teórico se conocerá los fundamentos de la propuesta de investigación que se aplicará en la empresa Ferretería Brand Ltda., para generar la propuesta de mejora continua en la empresa.

---

<sup>7</sup> EVANS, James. La administración y el control de la calidad. México: Thomson. 2000. P. 6-7

## 2.2 Marco contextual

En el marco contextual del trabajo de investigación realizado para el diseño del plan de mejora continua en la empresa Ferretería Brand Ltda., se encontró que en la *Cumbre de Gestión Sostenible 2010* se presentó una investigación española empleando la técnica de entrevista sobre “*Las experiencias en la aplicación de metodologías de mejora*” que presenta los resultados de la implementación de planes de mejora en 13 empresas españolas (BBVA, Caterpillar, Cepsa, Endesa Red, Enusa, Ford, Fuitsu services, Gas Natural, Hospital Calahorra, HC Energía, Mercedes Benz, Repsol y Telefónica) de distintos tamaños y sectores.

El estudio presenta los resultados de la implementación de los planes de mejora señalando los siguientes aspectos que permite su factibilidad en la progreso competitivo de la empresa: se indica que las empresas implementan diversas metodologías de mejora (Six-Sigma, Lean, ISO, etc), el desarrollo de los planes de trabajo casi siempre los realizan áreas específicas y la implementación de estas metodologías en pocas ocasiones surgen desde gerencia, la realización de los planes de mejora deben estar alineados con los objetivos estratégicos de las empresas y las empresas que implementan estas metodologías han tenido mejoras en la productividad y posicionamiento en el mercado.

Los resultados presentados por el grupo de investigación mostraron que es importante la iniciativa y participación permanente desde la gerencia que inicie las metodologías de mejora y permanentemente lleve a cabo un proceso de evaluación para determinar la factibilidad de la propuesta. De la misma forma, se indica que es importante la participación de los mandos medios en la implementación de las propuestas porque los factores que se han identificado como problemáticos pueden mejorarse con su liderazgo.

También se resalta en la investigación que el éxito de los planes de mejora depende en buena medida de una correcta dirección de la propuesta que depende de la articulación entre los objetivos de la empresa y el liderazgo de las diversas áreas involucradas que busquen obtener resultados claros, mediables y verificables para que su implementación sea eficaz y cumpla con los propósitos de implementación.

## 2.3 Marco teórico

El presente capítulo se fundamenta en la necesidad de conocer los planteamientos logísticos que abordan diferentes enfoques y permiten dar una estructura racional para el desarrollo de la propuesta de investigación.

El impacto que genera una logística productiva y eficaz en las empresas es resultado de la buena planificación y comunicación integral entre departamentos que pueda generar en todas las actividades que conforman una empresa, este concepto se ha convertido en una ventaja competitiva en el mercado causando una propuesta de valor para los clientes y diferenciación frente a sus competidores. Por consiguiente, es importante identificar que “la logística empresarial abarca la planificación, la organización, (...) y de los flujos de información involucrados en estas actividades”<sup>8</sup>

### Planeación logística

La ventaja competitiva de una empresa se obtiene por una planificación estratégica por parte de la gerencia administrativa en cuanto a compras logística y distribución, que está a cargo de optimizar los recursos disponibles para maximizar las utilidades, logrando así que sus procesos sean rentables a la hora de tomar decisiones, a corto o a largo plazo según sea su objetivo de crecimiento y mercado. Por lo tanto, la investigación del presente proyecto busca conocer la modalidad de planificación que lleva a cabo la empresa internamente en sus procesos actuales de las áreas involucradas.

Desde la perspectiva de Sierra, se define la planificación como

“La previsión a las actividades logísticas, las mismas responden a preguntas qué cuándo y cómo; y debe seguir un proceso (Top Down) que significa de lo general a lo particular de forma escalonada en el tiempo, se distinguen tres niveles:

Estratégica(es de largo alcance y mayor a un año, trabaja con promedios y su función es definir los recursos necesarios para, las actividades de la empresa.

Táctica: es menor a un año dispone en los recursos requeridos, su proceso es metodológico y técnico, permite comparar alternativas para llegar a la opción más aconsejable del punto de vista de la empresa.

Planificación operativa: es de corto alcance con decisiones que se toma sobre la hora o a diario, dispone de recursos para que la utilización de los mismos obtengan un resultado eficiente es decir donde se refleja la mayor productividad de la empresa a corto plazo”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> SERRA DE LA FIGUERA, Daniel. La logística empresarial en el nuevo milenio. Barcelona: gestión 2000.2005. P 14

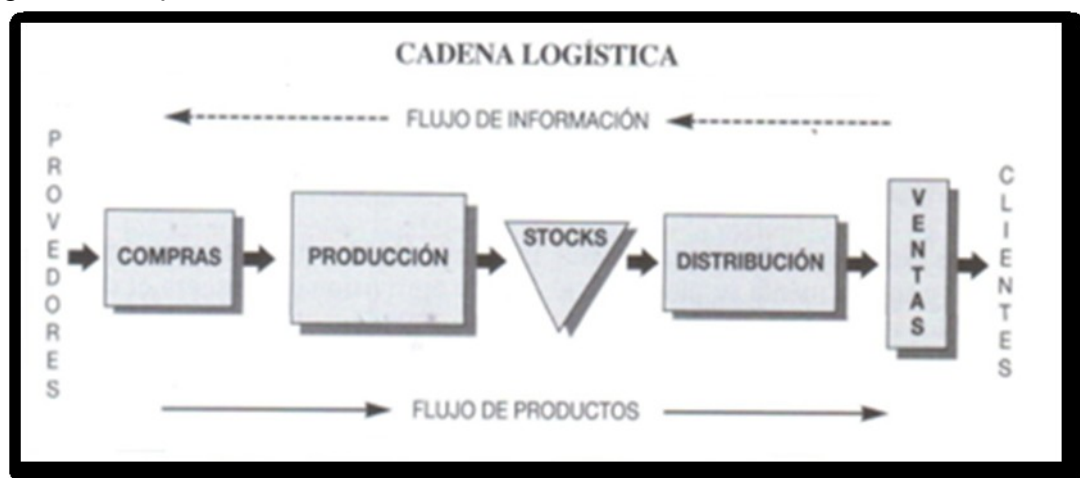
<sup>9</sup> RONALD, Ballou. Logística administración de la cadena de suministro. México: Parson.2004. P. 38

La planeación logística hace que coordine la mezcla logística en factores como: la logística en el abastecimiento, la logística de aprovisionamiento, la logística en compras, la logística en el almacenamiento, y la logística en distribución para el cumplimiento y satisfacción del cliente final. Lo anterior hace que se centre en fundamentar el engranaje que tiene la logística en todas las operaciones de una empresa por tanto se toma en cuenta uno de los fundamentos mas importantes que brinda.

Por su parte, Anaya Tejero retoma el planteamiento del Council of Logistics Management que define la logística de la siguiente manera “el proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo efectivo de costes y almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminados, así como la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de atender a las necesidades del cliente...”<sup>10</sup>

En efecto, el flujo de información y el flujo efectivo de operaciones requieren de una gestión logística eficiente que permitan que las actividades anteriormente mencionadas se ejerzan sincronizada mente, y para la dinámica de este flujo se requiere de una cadena logística donde se optimicen tiempos con rapidez, permitiendo que la empresa sea eficiente y rentable con clientes satisfechos.

Para complementar la anterior argumentación y las diferentes definiciones mencionadas, es necesario entender la dinámica de la cadena logística en el siguiente esquema.



**Gráfico 2. Cadena Logística. Tomado de: ANAYA TEJERO, Julio Juan. Logística integral: La gestión operativa de la empresa. Madrid: Esic. 2007. P. 24**

Es importante tener en cuenta que la tendencia de un mercado dinámico, es la colaboración entre los diferentes agentes (fabricantes, proveedores y clientes). La empresa es el lineamiento estratégico que hace posible la interacción de operaciones entre ellas, por tanto las mismas requieren de un dinamismo logístico. “Como se puede observar, el flujo de materiales va desde la fuente de aprovisionamiento (proveedor), hasta el punto de venta (cliente), mientras que

<sup>10</sup> Op cit, 2011. P. 25

la información que genera el referido flujo de material va en sentido contrario; ósea, desde el mercado hasta la fuente de suministro lo cual implica un efecto de retardo que hay que tener en cuenta para la integración de sistemas de información”<sup>11</sup>

La dinámica de una cadena logística se efectúa apoyada en el funcionamiento del sistema planteado anteriormente, teniendo en cuenta características establecidas por políticas de la empresa que tengan como resultado la interacción con los agentes de (planificar, ejecutar y controlar) que intervienen para que la distribución tenga una razón de ser en el mercado, sea rentable y cumpla con los objetivos comerciales que tenga la empresa.

Para los autores Alfonso Durán Heras, Gil Gutiérrez Casas, y Teresa Sánchez Chaparro, la logística “es el proceso de planificar, ejecutar y controlar de forma eficiente el flujo de materias primas, inventarios en curso, productos terminados, servicio e información relacionada, desde el punto de origen al de consumo (incluyendo los movimientos externos e internos y los de entrada y salida), con el fin de satisfacer las necesidades del cliente”<sup>12</sup>

### Características de la cadena logística

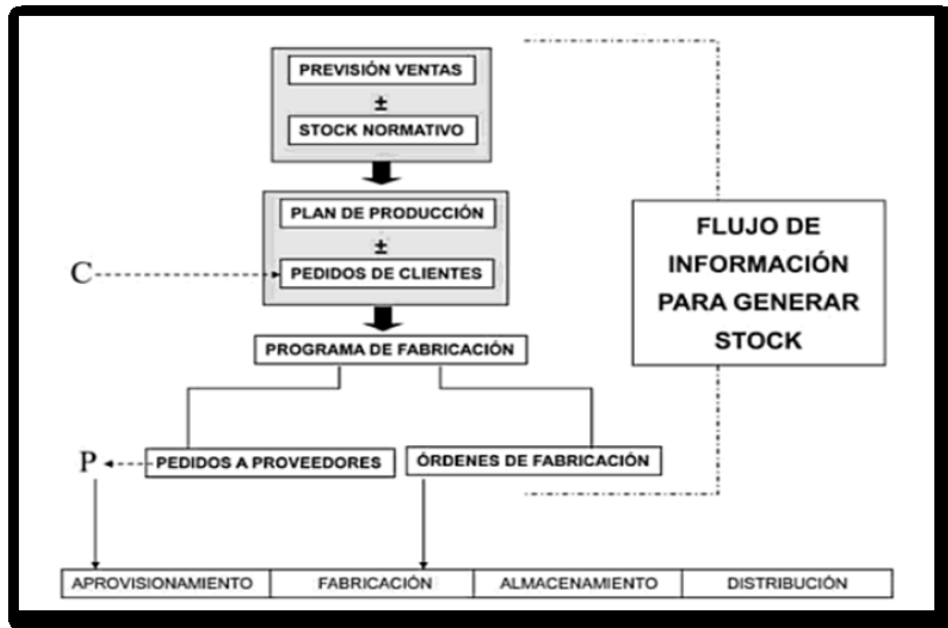
La logística toma forma propia dependiendo del enfoque de la empresa y las necesidades de los clientes, para generar valor internamente.

Flujo de información para generar Stock	Flujo de información para consumir Stock
Las previsiones anuales de ventas generan el nivel de stock normativo y el plan de producción anual.	Gestión de pedidos de clientes, ósea capacitación, aceptación y tramitación.
La diferencia entre Stock existente y el requerido, más las previsiones de ventas, generan los programas mensuales de fabricaciones.	Programación de entregas a clientes.
Los programas mensuales de fabricación con el ajuste correspondiente según la cartera de pedidos pendientes, generan las órdenes de fabricación.	Gestión de almacenes, para picking y preparación de pedidos.
Las órdenes de fabricación o de trabajo generan pedidos de proveedores.	Gestión de expediciones para el transporte y entrega de productos
Los pedidos a proveedores, generan Stock de materiales.	
Las órdenes de fabricación generan stock de producción en curso.	

**Tabla 1: Características de la logística. Elaboración propia**

<sup>11</sup> Op cit., 2007. P. 24-25

<sup>12</sup> DURAN HERAS, Alfonso. CASAS GUTIÉRRES, Gil. Y CHAPARRO SANCHEZ, Teresa. Logística del comercio electrónico. España: Mc Graw-Hill.2001. P.1



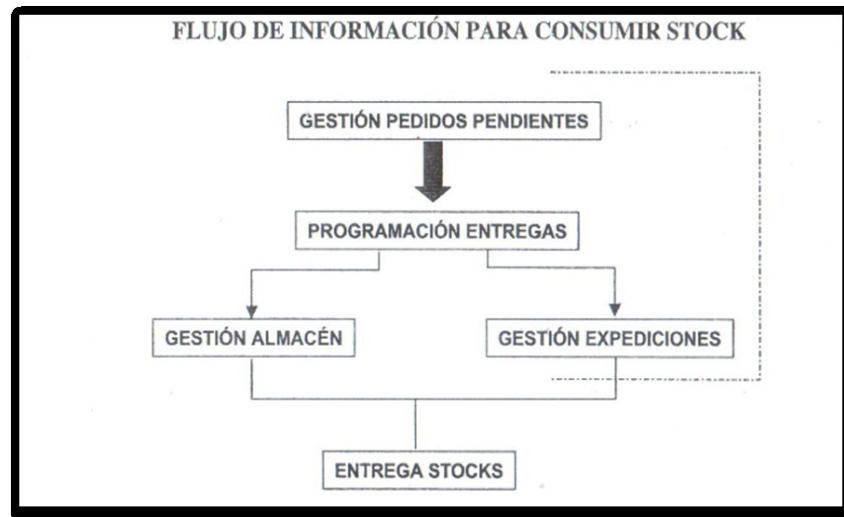
**Gráfico 3. Flujo de información para generar stock. Tomado de ANAYA TEJERO, Julio Juan. Innovación y mejora de procesos logísticos análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos. Madrid: Esic. 2007. P. 26**

Flujo de información para generar stock: está íntimamente ligado al llamado ciclo de aprovisionamiento de materiales y ciclo de fabricación de productos (cuando una empresa, no tiene fábrica propia se hablaría únicamente del ciclo de aprovisionamiento de mercancías, es decir el flujo de información para generar stock).

El flujo de información para consumir stock: tiene como objetivo consumo de stocks de productos terminados por tanto la acción es generar el consumo”<sup>13</sup>

Aparte de las características que tenga la empresa, se debe de identificar como funciona el sistema de aprovisionamiento y distribución, independientemente que sea una empresa de producción y comercialización, este debe de lograr la coordinación entre dicho sistema en función del abastecimiento al consumidor final satisfaciendo sus necesidades y requerimientos; dicha dinámica se ilustra en los siguientes gráficos.

<sup>13</sup> ANAYA TEJERO, Julio Juan. Innovación y mejora de procesos logísticos análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos. Madrid: Esic.2007. P. 22-23



**Gráfico 4: Flujo de información para consumir stock.** Tomado de: ANAYA TEJERO, Julio Juan. Innovación y mejora de procesos logísticos análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos. Madrid: Esic. 2007. P. 26

El anterior esquema muestra la coordinación entre departamentos, para alinear la producción de inventarios dentro de su contexto logístico y de forma conjunta. Este sistema se aborda para empresas orientadas a generarle stock a su distribución, según lo requiera su demanda.

La coordinación del esquema anterior, se alinea en el momento de comercialización y distribución de productos ya fabricados, es decir la empresa recibe un pedido por parte del cliente, luego el mismo pasa por un proceso logístico de manera interna, para realizar la programación de despacho al cliente final. Por lo tanto la interacción entre áreas se realiza desde el área comercial y el área logística, contexto empresarial donde se desarrollara la propuesta planteada.

### **Objetivos de la logística**

Por RONALD, Ballou resalta que el incremento de beneficios económicos de las empresas se obtiene por “Desarrollar una mezcla de actividades de logística que redundará en el mayor rendimiento sobre la inversión posible con el tiempo”<sup>14</sup>

El objetivo principal de una compañía no se enfoca solo en satisfacer al cliente final si no incrementar la rentabilidad por la correcta comercialización y distribución aplicando una logística integral brindándole a sus clientes un producto garantizado al menor costo, por esta razón la oportunidad de alcanzar una ventaja competitiva en el mercado por el resultado de proporcionar un servicio mas eficiente.

<sup>14</sup> Op cit., P. 27



## **Mejora Continua**

“El mejoramiento continuo (...), evalúan e implementan las acciones para corregir las no conformidades y solucionarlas. De esta manera el sistema de gestión genera un proceso de mejoramiento continuo que persigue optimizar los requerimientos del cliente y satisfacerlo en la mejor forma posible.”<sup>15</sup>

La mejora continua se refiere a una propuesta de valor dirigida para el cliente mediante la planeación estratégica mejorada en sus procesos, obteniendo así un rendimiento en la reducción de errores, para mejorar la productividad y efectividad a través de un plan. Para ello se necesita: “definir la misión, la visión y estrategia de la organización, definir los objetivos financieros. (...) crear una propuesta de valor para el cliente. (...), definir los procesos críticos para el logro de la estrategia. (...) [ y ] alinear estratégicamente los activos intangibles. (...)”<sup>16</sup>

### **“Etapas de la mejora continúa**

Planeación

Ejecución de los planes

Evaluación del avance

Revisión de los planes, con base en lo encontrado en la evaluación (...)

Según la filosofía de Kaizen (...) las mejoras en las áreas del negocio son: costos, cumplimiento de programas de entrega, seguridad y desarrollo de habilidades de los empleados, relación con proveedores, desarrollo de nuevos productos o productividad, así mismo considera que las actividades para establecer un sistema de control de calidad son:

Instalación de robótica y tecnología avanzada

Sistemas de sugerencia de empleados

Trabajo en equipo y sistemas de producción justo a tiempo.”<sup>17</sup>

### **Características de la Mejora Continua**

“El mejoramiento es continuo, por tanto permite alcanzar diferentes niveles de calidad, a través de la interacción representada por el siguiente ciclo.

---

<sup>15</sup> Op cit., P. 83

<sup>16</sup> Op cit., P. 70

<sup>17</sup> MORA GARCIA, Luis Aníbal, Seguimiento, Indicadores de la Gestión Logística. Bogotá: 2007.Ecoe P. 8



Gráfico 5. Ciclo de calidad (Deming). Tomado de: CAVASSA, Ramírez. Administrando la calidad para el cambio. México: 2005. Limusa S.A. P. 53

### Planificar

Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

### Hacer

Implementar procesos para alcanzar los objetivos.

### Verificar

Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.

### Actuar

Realizar acciones para promover la mejora del desempeño de los procesos.

El anterior ciclo provoca una sinergia permanente por tanto la calidad en una empresa siempre está en movimiento, en ella participan todos los equipos y personas involucradas en la calidad, (...) representados con tres niveles en la empresa:

Estratégico

Táctico

Operativo”<sup>18</sup>

El anterior análisis da a conocer: concepto, etapas y características las cuales son necesarias para construir un plan de mejora que conduzca a alcanzar la calidad continua en un proceso, por lo tanto se los pasos que se tienen en cuenta al momento de presentar la propuesta se ilustran en el siguiente gráfico.

<sup>18</sup> CAVASSA, Ramírez. Administrando la calidad para el cambio. México: 2005. Limusa S.A. P 52-54

## Ruta de la mejora

“(…), conocida como la ruta de la mejora nos dará las pautas para efectuar de manera independiente el análisis tendiente a la mejora”<sup>19</sup>

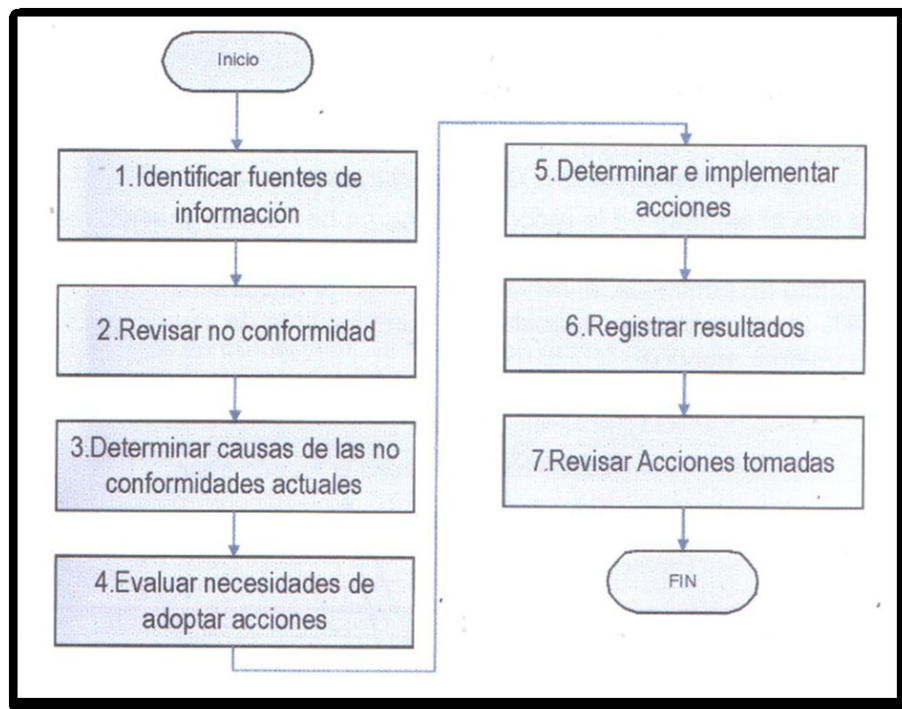


Gráfico 6. Ruta de la mejora. Tomado de: GIRALDO RIOS, Mauricio Ricardo. Seguimiento, Medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión; Enfoque bajo indicadores de gestión y balanced scorecard. Bogotá D.C: Icontec. 2009. P. 95

Antes de dar una propuesta de mejora se debe realizar un análisis previo de la conveniencia de presentar una propuesta y así desarrollar las prioridades para definir el enfoque a mejorar.

<sup>19</sup> Op., cit P.95

## Etapas que se deben tener en cuenta para realizar un plan de mejora

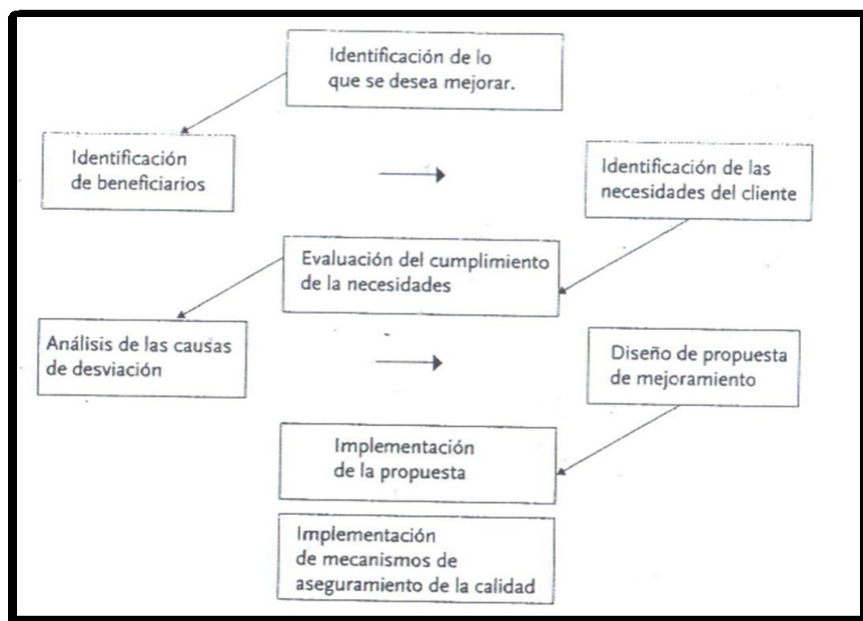


Gráfico 7. Modelo de mejoramiento Continuo. Tomado de: CAVASSA RAMIREZ, Cesar. Administrando la calidad para el cambio. México: 2005. Limusa S.A P.53

<b>Identificación de lo que se va a mejorar</b>	Priorización de lo que se desea mejorar, número de beneficiarios, nivel de satisfacción, e impacto social y económico de la propuesta.
<b>Identificación de beneficiarios</b>	Conocer quiénes son los clientes que tienen que ver con cada una de las actividades del proceso o sistema que se desea mejorar.
<b>Identificación de las necesidades del cliente</b>	Identifica las necesidades, deseos, y expectativas de las personas que se afectaran con la decisión.
<b>Evaluación del cumplimiento de las necesidades</b>	Se utiliza instrumentos como encuestas, grupos de enfoque y entrevistas.
<b>Análisis de las causas de desviación</b>	Se utilizan algunas de las herramientas administrativas, técnicas o estadísticas, para conocer las causas por las cuales los clientes no están satisfechos.
<b>Diseño de la propuesta de mejoramiento</b>	Una vez se tiene identificado y analizando las causas de la no satisfacción se define las acciones necesarias para eliminarlas y lograr los niveles de calidad requeridos.
<b>Implementación de la propuesta</b>	Se refiere a la ejecución de las acciones necesarias para lograr los niveles óptimos de calidad.
<b>Implementación de mecanismos y aseguramiento de calidad</b>	Busca que el mejoramiento se mantenga. Implica contar con mecanismos que lleven a monitorear las tareas tanto en el proceso como en el resultado, pensando siempre en la prevención y no en la corrección. Como ejemplo de estos mecanismos esta la auditoria

Tabla 2: Modelo de mejoramiento continuo. Tomado de: ALDANA DE VEGA, Luz Ángela y otros. Alfa Omega. P. 173-174

La anterior guía permite orientar la propuesta de mejora con un orden según sus etapas para dar cumplimiento al alcance según los logros por fases, para así correctivos a tiempo.

**“Sistema de Gestión:** sistema para establecer la política y objetivos”

En el siguiente grafico se plasma un sistema donde interactuarán los principales procesos que reflejan la técnica que se emplean a la hora de dar cumplimiento a los objetivos corporativos y requerimientos del cliente.

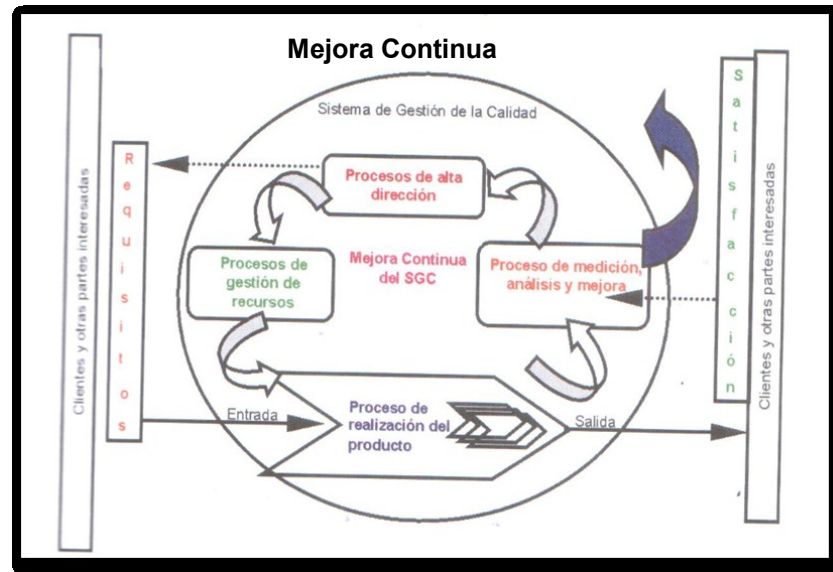


Gráfico 8. Sistema de gestión de calidad. Tomado de: RIOS GILRALDO, Ricardo Mauricio. Seguimiento, Medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión; Enfoque bajo indicadores de gestión y balanced scorecard. Bogotá D.C: Icontec. 2009. P. 17

## Proceso

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”<sup>20</sup>

Según lo anterior se ilustra en siguiente grafico elementos que protagonizan una articulación desde un inicio hasta el cliente final.

<sup>20</sup> Op., cit P.18

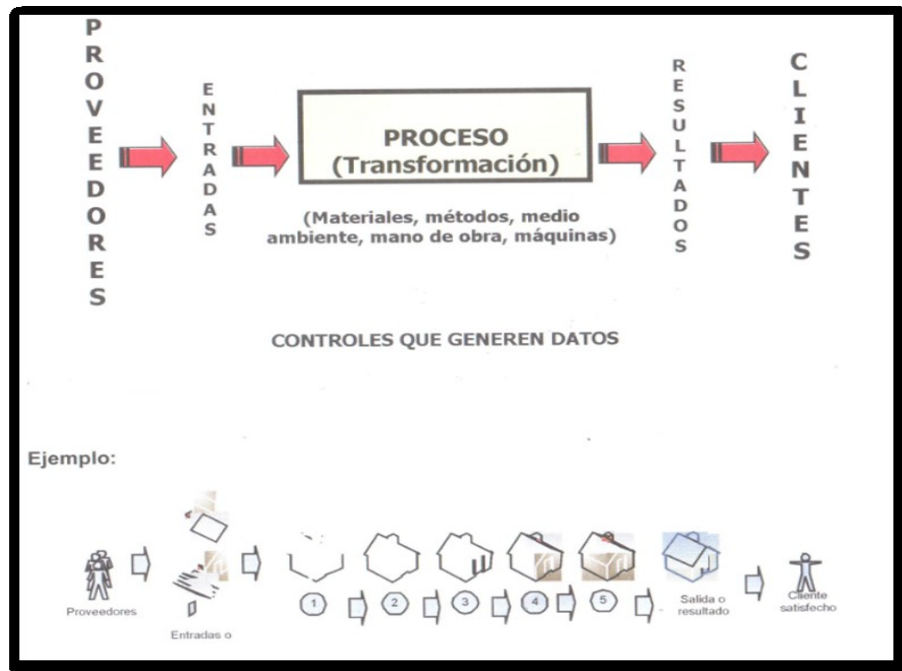


Gráfico 9. Estructura de proceso. Tomado de: RIOS GILRALDO, Ricardo Mauricio. Seguimiento, Medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión; Enfoque bajo indicadores de gestión y balanced scorecard. Bogotá D.C: Icontec. 2009. P. 18

## 2.4 Marco conceptual

Con la finalidad de soportar los fundamentos teóricos para llevar a cabo el desarrollo de la propuesta, que pretende una mejora continua en los procesos logísticos de Ferretería Brand Ltda. Bogotá D.C. Se opta por el planteamiento de diferentes fuentes con definiciones que soportaran la sustentación teórica de los términos involucrados como: Logística, Abastecimiento, Aprovisionamiento, Compras, Almacenamiento, Gestión de Inventarios, Transporte, Cadena de Suministro y Distribución, entre otros. conceptos con los fundamentos anteriormente mencionados, que permitirán conocer su función, aplicación, variables, características que intervienen en los mismos, e identificar qué papel cumple cada uno de ellos en los procesos que se van abordar

### Cadena de suministro

“se entiende por cadena de suministro (Supply Chain, SC) la unión de todas las empresas que participan en producción, distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización”<sup>21</sup> El objetivo de una cadena de suministro es optimizar la gestión de flujos físicos administrativos y de información efectúan sincronizada mente el funcionamiento de la mezcla de logística en función de la cadena logística, el cual inicia desde la producción prima hasta el cliente final.

<sup>21</sup> SORET LOS SANTOS, Ignacio. Logística y marketing para la distribución comercial. Madrid: Esic. 2006. P. 19

## Compras

“Tiene como función adquirir aquellos bienes y servicios que la empresa necesita (...) garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en el momento preciso y en las mejores condiciones posibles de calidad y precio (...) Para que el proceso se realice se tiene en cuenta las siguientes fases: operaciones previas, preparación, realización, seguimiento y operaciones derivadas. Las cuales se analizan en la siguiente tabla.

Operaciones previas	Preparación	Realización	Seguimiento	Operaciones derivadas
Conocimiento detallado de las necesidades,	Investigación del mercado	Análisis y comportamiento de las ofertas.	Vigilancia y reclamación de las entregas	Recuperación y enajenación de embalajes, desperdicios, sobrantes etc.
Determinación de las condiciones en las necesidades debe ser satisfechas	Preselección de los posibles proveedores	Negociación con los ofertantes.	Control cuantitativo y cualitativo de los productos recibidos	Gestión de Stocks de los materiales y de los productos adquiridos
		Elección del proveedor	Conformación de las facturas	
		Confección del pedido	Eventual devolución de los productos no hallados conformes.	

Tabla 3: Fases del proceso de compras. Elaboración Propia.

La secuencia de las anteriores fases presenta responsabilidades diferentes

<b>Administrativa</b>	Es un acto que ocasiona la entrada de mercancía y salida correspondiente contra valor en dinero, el mismo permite organizar el conjunto de operaciones y procedimientos necesarios para la ejecución, para las operaciones de compra.
<b>Técnica</b>	Se selecciona el proveedor que mejor satisface la necesidad, es decir que se obliga a tener un conocimiento detallado de las características y variables de mercancías a comprar.
<b>Comercial</b>	Surge una comunicación continua con los proveedores actuales y potenciales, así mismo se investigan nuevas fuentes de abastecimiento y se mejoran constantemente las negociaciones.

Tabla 4: Responsabilidades de compras. Elaboración Propia.

## **Abastecimiento**

“Es un conjunto de enfoques utilizados para integrar eficientemente a proveedores, fabricantes, depósitos, y negocios minoristas para que la mercancía se produzca y distribuya en las cantidades correctas y los lugares adecuados, en el tiempo justo (...)”<sup>22</sup> Es la Integración de los procesos de negocio desde el consumidor final hasta los proveedores que añaden valor, las funciones que abarcan son: compras, almacenamiento, inventarios, y actividades relacionadas en el canal de distribución.

## **Aprovisionamiento**

“El aprovisionamiento es una operación logística que consiste en asegurar el abastecimiento de mercancías (stock) para evitar agotados de inventario. Deberá ser constante y habrá de hacerse en las mejores condiciones de conservación, a fin de cumplir con los objetivos del negocio. El aprovisionamiento está condicionado por factores como: la demanda, la rotación de mercancía, y el control de mecánica.”<sup>23</sup> El aprovisionamiento abarca el proceso desde el proveedor hasta el cliente final, comprendido por la función de compras, luego la recepción, control de entrada, almacenaje y stock de materiales. Este efecto es rentable cuando existe un conocimiento de proveedores y fabricantes quienes ofrecen al mejor precio, y ubicación los materiales que requiere el cliente final, de tal forma que la empresa realice las actividades logísticas optimizando tiempos y distancias para que sea rentable su stock a la hora de almacenaje.

## **Stock**

“Son el conjunto de materiales que tiene la empresa almacenados hasta su utilización o venta posterior (...) representa la cantidad acumulada (...) número de artículos disponibles para la venta”<sup>24</sup>.

## **Inventarios**

“El inventario es una relación detallada de los materiales, productos, o mercancías que tiene la empresa almacenados y clasificados según su categoría (...) dentro de la gestión son herramientas que se utiliza para determinar la situación de existencias”<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Op cit., 2004. P. 12-13

<sup>23</sup> Ibíd. P. 14

<sup>24</sup> ESCUADERO SERRANO, José. Gestión de aprovisionamiento. Madrid: 2011. Paraninfo. S.A. P. 154

<sup>25</sup> Ibíd. P. 221



## **Tipos de inventarios**

### **Inventario permanente**

“consiste en anotar constantemente las entradas y salidas de cada uno de los mariales, en el mismo se relaciona el precio actual y no la depreciación del producto.

### **Inventario periódico**

Se realiza de forma periódica o espontanea, consiste en hace un recuento físico de existencias para conocer la cantidades que se tienen en stock y valor de dichas existencias”<sup>26</sup>. Independientemente el enfoque comercial que tengan las empresas realizan de su stock tiene manejo a nivel contable con diferentes tipos y sistemas de inventarios por ejemplo:

#### **UEPS**

Ultimas entradas, primeras en salir, valúa todo el inventario de un articulo tomando el precio mas reciente al que se adquirió y ante cada compra se actualiza el valor de todo el inventario en base al ultimo precio.

#### **PEPS**

Primeras entradas primeras en salir, lo valúa todo el inventario de un articulo tomando el precio mas antiguo al que adquirió.

### **Almacenamiento**

Es el espacio donde se depositan materiales, este permite determinar el espacio con ciertas características que debe cumplir el lugar como: estantería, zonas de alistamiento definiendo el tipo de rotación de materiales, según como se almacene la mercancía depende del número de averías y de deterioros de mercancías. El material debe almacenar con base al tipo de empaque y lapso de tiempo estimado en la bodega para el movimiento, conservación y manipulación de los materiales. “comprende el depósito físico o mantenimiento de existencias de materias primas, componentes de productos o bienes terminados y tiene tres funciones básicas (...)”<sup>27</sup>.

### **Picking**

“Es la preparación del pedido. Comprende la recolección y agrupación de una serie de productos diversos para cumplir con un pedido (...) El picking, puede hacerse bajo procedimientos manuales, automáticos y mixtos”<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Ibíd. P. 220

<sup>27</sup> Op cit., 1999. P. 312

<sup>28</sup> [www.free-logics.com](http://www.free-logics.com)

## **Packing**

Se entiende por la selección de material por unidad para alistar y preparar el proceso de “(...) empaque, embalaje y envase. (...) deben ser tomados muy en cuenta en la decisión de la presentación frente al consumidor y consecuentemente en su introducción en cadenas de abastecimiento logístico y de distribución”<sup>29</sup>.

## **Bodegaje**

Se refiere a la actividad de guardar, apilar y arrumar la mercancía para protegerla y conservarla adecuadamente durante un tiempo determinado, la misma facilita el despacho cuando se requiera. “Es el mantenimiento de existencias de materias primas o de productos”<sup>30</sup>.

## **Cross docking**

La preparación de pedido se realiza a través de una plataforma para el flujo rápido de “(...) distribución en el cual la mercadería recibida por un depósito o centro de distribución no es almacenada, sino preparada inmediatamente para su próximo envío. Es decir, que la mercadería no hace stock ni ningún otro tipo de almacenaje intermedio”<sup>31</sup>

## **Distribución**

El canal de distribución “está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo y además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria”<sup>32</sup>

## **Canales de distribución**

Distribución Directa: entrega directa del producto desde el fabricante al consumidor, se utiliza en empresas que fabrican sobre pedido, su dinámica representa en el siguiente esquema.

---

<sup>29</sup> Ibíd.

<sup>30</sup> Ibíd. P. 312

<sup>31</sup> [www.ingenieriaindustrialcrossdocking.com](http://www.ingenieriaindustrialcrossdocking.com)

<sup>32</sup> MIGUEL PERIS, Salvador. Distribución Comercial. Madrid: 2008. Esic. P. 57

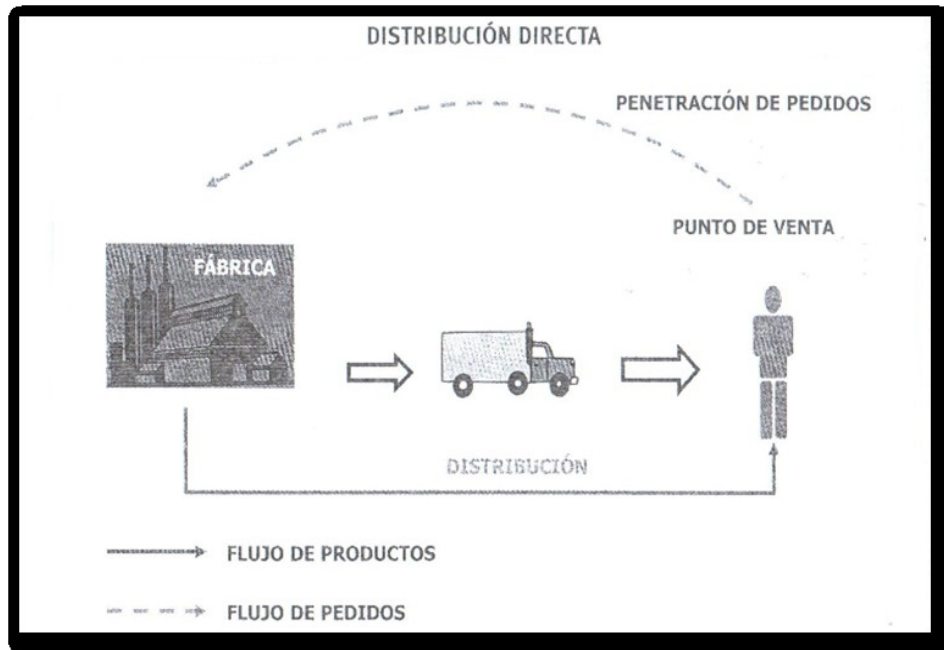


Gráfico 10: Esquema distribución directa. Tomado de: ANAYA TEJERO, Julio Juan. Logística integral; La gestión operativa de la empresa. Madrid: Esic. 2007. P. 140

Distribución escalonada: está basado en la existencia de varios almacenes que reciben el producto directamente de fábrica o proveedores y posteriormente entregan a los almacenes regionales, quienes distribuyen al cliente final como se plasma en el siguiente gráfico.

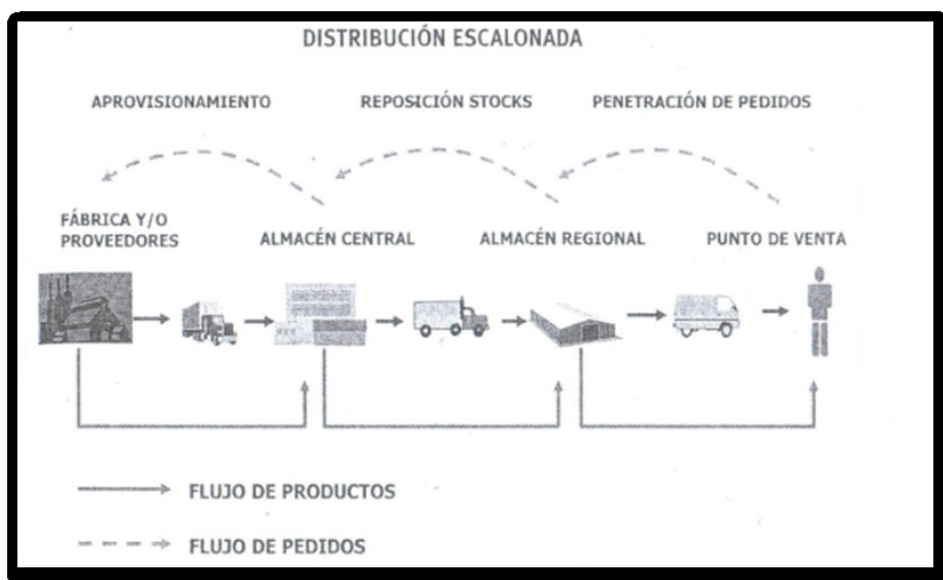
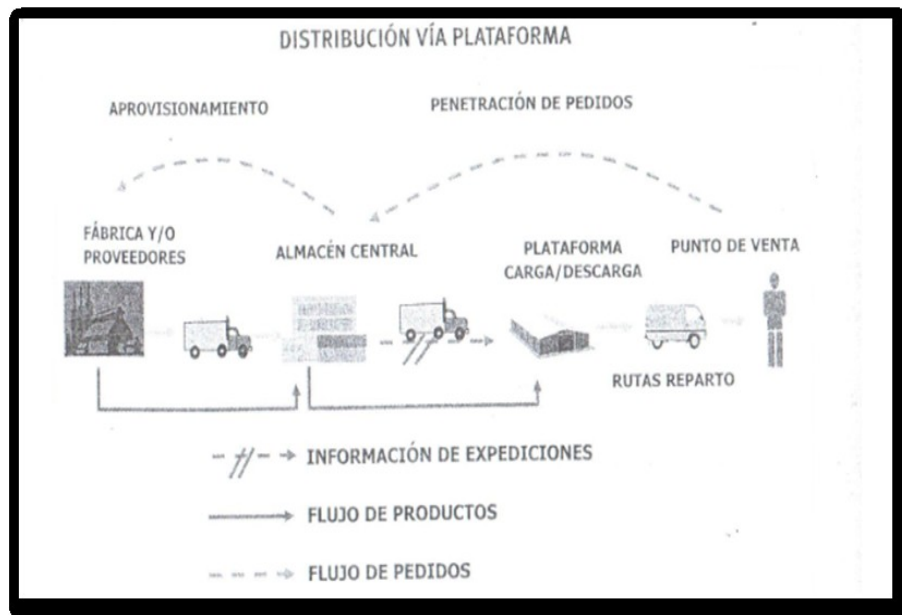


Gráfico 11: Esquema distribución directa. Julio Juan Anaya Tejero. Logística integral: La gestión operativa de la empresa. Madrid: Esic, 2007. P.141

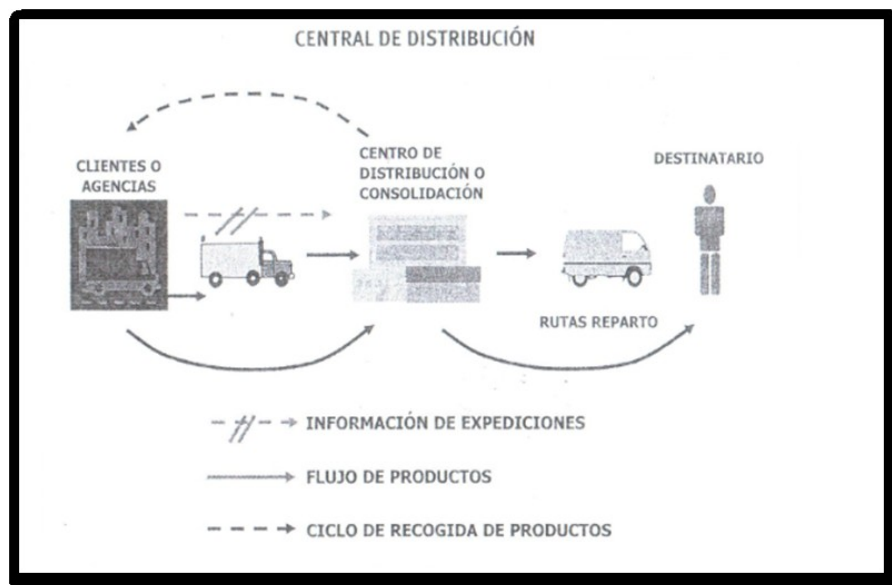
Distribución vía plataforma: Almacén central-deptos. (**Operación Cross-docking**): se elimina el concepto de almacén y lo sustituye la plataforma carga/descarga (deptos.), se encarga únicamente de una agrupación final de

productos para su entrega rápida al punto de destino, es decir la mercancía permanece en un tiempo medido en términos de horas no existiendo almacenamiento.



**Gráfico 12: Esquema distribución directa. Tomado de: Julio Juan Anaya Tejero. Logística integral: La gestión operativa de la empresa. Madrid: Esic. 2007. P. 142**

Distribución directa desde almacén central: distribuye directamente desde un almacén central a la red de distribuciones; representando un ahorro en infraestructura de distribución al carecer de almacenes periféricos, este sistema va ligado a una subcontratación del transporte con agencias especializadas del mercado local o regional, también llamados centrales de distribución.



**Gráfico 13: Esquema distribución directa. Tomado de: Julio Juan Anaya Tejero. Logística integral: La gestión operativa de la empresa. Madrid: Esic. 2007. P. 143**

“Los sistemas y políticos de distribución surgen con el fin de satisfacer un objetivo, es decir hacer llegar los productos del fabricante al consumidor a través de los intermediarios, eligiendo el canal más adecuado y los medios o vías capaces de proporcionar el mejor servicio al menor coste posible”.<sup>33</sup>

## Transporte

El movimiento de mercancías “se hace a través de los canales de suministro estas se pueden dividir en cuatro áreas:

Nivel de servicio  
Políticas de inventarios  
Ubicación de los puntos de origen y destino  
Selección de tipo de transporte

A si mismo se usan diferentes medios de transporte, sin embargo los criterios se clasifican en sistemas de transporte y tipos de transporte que atiende las siguientes características:

Medios (ferrocarril, carretera, marítimo, y aéreo)  
Propiedad de los medios (transporte propio, transporte contratado).  
Criterios para la selección del tipo de transporte (costos, comercial, tráficos)”.<sup>34</sup>

## Indicadores de gestión empresarial

“(…) Se refiere a datos especialmente cuantitativos que nos permite darnos cuenta de como se encuentra las cosas en relación con algún aspecto de la realidad, que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones, o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas”<sup>35</sup>

“(…) “lo que no se mide no se puede administrar”” el adecuado uso y aplicación de (...) indicadores y programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresa, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia”<sup>36</sup>. Este concepto nos permite saber el desempeño en los procesos que cada funcionario gestiona y como se está dando el cumplimiento a los requerimientos del cliente, es decir en una forma de explicar los resultados de los procesos que se llevan a cabo en la empresa a través de una medición, lo que también permite una propuesta de medición en el presente estudio (**Ver anexo 20**).

---

<sup>33</sup> SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, Jose Maria. La distribución comercial opciones estratégicas. Madrid: 2003.Esic. P. 2

<sup>34</sup> RICARDO DE NEVASCUÉS, Jordi Pau Cos. Manual de logística integral. Madrid: 2001.Díaz de santos S.A P. 82-86

<sup>35</sup> Op., cit P. 3

<sup>36</sup> Ibíd., P. 4

## Indicadores logísticos

“Son relaciones de datos numéricos y cuantitativos aplicados a la gestión logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso. Incluye los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación, y los flujos de información entre los socios del negocio”<sup>37</sup>

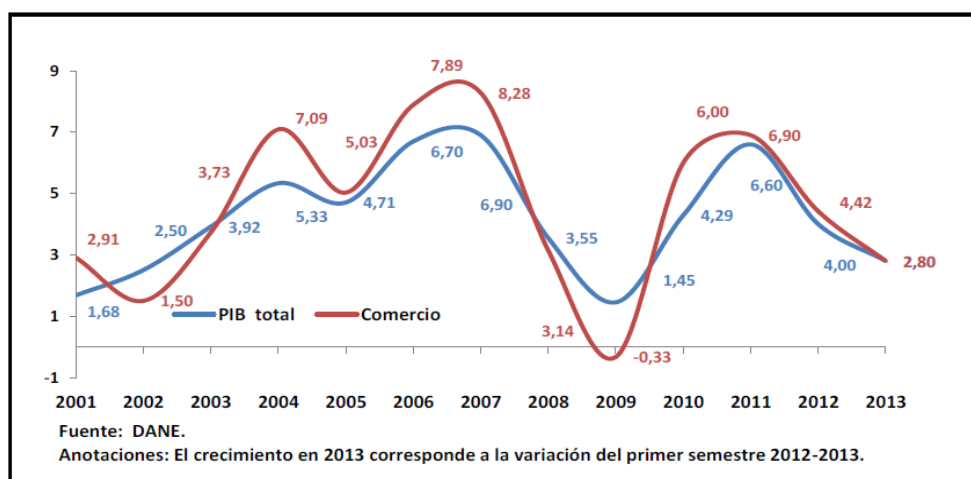
### 2.5 Marco Económico

El presente proyecto está enmarcado en el sector de Ferreterías a nivel nacional, por ello se resalta como uno de los sectores de mayor crecimiento en el país, debido a que el mismo se ha convertido en uno de los indicadores en el desarrollo y crecimiento de las empresas en la economía Colombiana.

#### Participación del sector de Ferreterías

“El sector de ferreterías está contabilizado dentro de las cuentas nacionales Colombianas en la partida de servicios de comercio que a la vez registro en el año 2012 el 8.2% del PIB nacional, el cual registro un crecimiento total del 4.0% en todo el año, para el primer trimestre del 2013 el esquema de tasa de crecimiento, evidencia una expansión de 2.8% con respecto al mismo periodo del año anterior.”<sup>38</sup>

**Tasa de Crecimiento del PIB de Servicios de Comercio y Telecomunicaciones, y del PIB Total**



**Gráfico 14. Tasa de Crecimiento del PIB de servicios de Comercio y telecomunicaciones. Reportes Sectoriales, sector Ferreterías PDF. P. 3**

<sup>37</sup> Ibid., P. 7

<sup>38</sup> [www.bprbenchmark.com.pdf](http://www.bprbenchmark.com.pdf). Sector de ferreterías pdf. P. 3

## Concentración y participación más representativa del Sector

Según BPR BENCHMARK “los estados financieros que registra la Superintendencia de sociedades, corresponde a que en Colombia hay 1.045 empresas existentes correspondientes al sector de ferreterías, los cuales el mayor volumen en ventas para el año 2012 corresponden a la relación que se puede apreciar en el siguiente esquema

No	RazonSocial	Ventas	Acumulado Ventas	Acumulado Empresas	Rentabilidad sobre Ventas	Rentabilidad sobre Patrimonio	Endeudamiento	Utilidad Neta
1	FERRETERIA NACIONAL S.A.S.	909.227	9,65%	0,13%	5,14%	10,52%	38,33%	46.722
2	FERRASA S A S	821.130	18,36%	0,26%	-0,18%	-0,51%	54,42%	(1.455)
3	ALMACENES CORONA S A	206.807	20,55%	0,40%	-3,40%	-250,87%	95,35%	(7.023)
4	MEICO S.A.	188.599	22,55%	0,53%	1,48%	13,61%	76,03%	2.791
5	ALDIA S.A.	169.290	24,35%	0,66%	1,17%	18,72%	90,97%	1.989
6	MADECENTRO COLOMBIA S.A.	154.386	25,98%	0,79%	2,92%	16,74%	56,68%	4.506
7	FERRETERIA MULTIALAMBRES LTDA	146.684	27,54%	0,92%	2,61%	14,89%	55,39%	3.827
8	MECANELECTRO S.A.	131.600	28,94%	1,06%	2,66%	5,69%	45,48%	3.502
9	ARAUCO COLOMBIA S A	123.547	30,25%	1,19%	-3,42%	104,77%	106,62%	(4.228)
10	TUVACOL S.A.	113.028	31,45%	1,32%	2,59%	5,90%	42,28%	2.932
11	PPG INDUSTRIES COLOMBIA LTDA	111.153	32,62%	1,45%	2,52%	17,85%	85,51%	2.801
12	ARME S.A.	101.215	33,70%	1,58%	0,99%	3,97%	62,56%	1.003
13	HIERROS ANTOMAR LTDA.	98.174	34,74%	1,72%	-0,75%	-5,52%	84,06%	(733)
14	HIERROS HB S.A.	92.355	35,72%	1,85%	0,81%	8,91%	72,35%	746

Fuente: BPR-Benchmark

**Gráfico 15. Primeras 15 empresas del sector de Ferreterías (\$ millones). Reportes Sectoriales, sector Ferreterías PDF. P. 12.**

Por lo anterior se evidencia que “la empresa con mayor volumen de ventas en el año 2012 fue Ferretería Nacional S.A.S, con \$909.227 millones; seguida por Ferrasa S.A.S, con ventas por \$821.130 millones; y en tercer lugar se ubico Almacenes Corona S.A. con ventas por \$ 206.807 millones. Estas tres empresas concentran el 20.55% de las ventas en el mercado”<sup>39</sup>

## 2.6 Marco Jurídico Legal

Ferretería Brand Ltda., se desempeña en el medio empresarial bajo el marco legal y gubernamental como persona jurídica que está obligada a cumplir con las obligaciones tributarias que exige la normatividad Colombiana según la “ley 7 de 1996 que rige el comercio minorista el cual debe de operar de forma legal siguiendo la siguiente estructura:

- RUT (Registro único Tributario) según resolución 12383 de 2011 Expedida por la Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales (DIAN) **(Ver anexo 10)**

<sup>39</sup> Op., cit P.12

- Cámara de Comercio (Certificado de Existencia y Presentación Legal o inscripción de Documentos, con escritura pública con # 0001253, según Artículo 110 del Código de Comercio (**Ver anexo 11**))
- Registro Único Empresarial y Social (RUES) según resolución 60222 Superintendencia de Industria y Comercio, desde el 1 de enero de 2013
- Registro Único Mercantil, resolución 60222 Superintendencia de Industria y Comercio, desde el 1 de enero de 2013
- Registro Único de Proponentes (RUP) Según decreto 1510 de 2013
- ICA (Impuesto de Industria y Comercio) Según Art 54 ley 1430 (2010)/ Registro de Información tributaria (RIT)”<sup>40</sup>

“Es de resaltar que en Colombia la actividad comercial y de procesos en el desarrollo empresarial es regulada por organismos como la Superintendencia de Industria y Comercio, quien vela y orienta a los empresarios para que los niveles de satisfacción del consumidor se cumplan a cabalidad, así mismo según el Decreto 41 10 de 2004 (ISO- 9001, Gestión de calidad) orienta a los empresarios para aplicar Sistemas de Gestión Integrado”<sup>41</sup>

Otro de los organismos de normalización que se destaca por la creación de normas técnicas y la certificación de normas de calidad para empresas y actividades profesionales es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), es el representante de la organización Internacional para la Estandarización (ISO), en Colombia.

Por tanto los para una certificación del servicio en la gestión comercial es una certificación que demuestra el cumplimiento eficaz de los requisitos de calidad para la actividad de venta y servicios adicionales en los establecimientos de pequeño comercio definidos en la serie NTC 5520

Para la **“calidad de servicio en pequeño comercio”**. La certificación está destinada principalmente para establecimientos de hasta 20 personas. Este interviene en la normatividad y en cumplimiento de requisitos para la mejora, es de resaltar que ICONTEC trabaja intensamente desde 1963 para que las empresas tengan una cultura de calidad por ello hoy por hoy Colombia es el segundo país en Latinoamérica con mayor números de certificación Norma ISO-9001 otorgando a las empresas certificación para los Sistemas (Logísticos) de manera interna para mantener y mejorar la eficiencia, educación de los sistemas de gestión que pone de manifiesto a los puntos de mejora aumentando la motivación y participación para promover el uso eficiente de los recursos<sup>42</sup>

<sup>40</sup> Cámara de Comercio de Bogotá.

[camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=11574&catID=73](http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=11574&catID=73)

[www.camara.ccb.org.co/categoria/rup.aspx](http://www.camara.ccb.org.co/categoria/rup.aspx)

<sup>41</sup> Superintendencia Financiera de Colombia

<http://www.superfinanciera.gov.co/>

<sup>42</sup> Comercial <http://www.icontec.org/index.php/es/sectores/comercial>

Sistema <http://www.icontec.org/index.php/es/inicio/certificacion-sistema>



“Para que una empresa obtenga una certificación en SGC debe de empezar Por la DOCUMENTACIÓN:

- Manual de calidad (documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del SGC de la organización)
- Planes de calidad (documentos que describe como se aplica el SGC a un producto, proyecto o contrato específico)
- Especificaciones (documentos que establecen requisitos)
- Directrices (Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias)
- Procedimientos (documentos que proporcionan información sobre como efectuar las actividades y los procesos de manera coherente Directrices)
- Registros (documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o de los resultados obtenidos)”<sup>43</sup>

## 2.6 Marco Tecnológico

La tecnología es un factor irrevocablemente relevante en el sector de la logística ya que en el sentido de la globalización contribuye al desarrollo económico porque rompe fronteras en termino de circulación comercial para atender un mercado exigente que exige una logística incorporada a nivel tecnológico que permita la productividad y la eficiencia en los procesos de la cadena de abastecimiento

“En la administración de bodegas, el manejo de transporte y movilización de materiales y la generación de órdenes. Son áreas donde se aplica la tecnología por lo tanto hoy por hoy los avances tecnológicos se centran en tres nuevas tendencias. Donde su uso tiene efecto en los tres principales sistemas en la cadena:

- Sistema de Picking (Recogida)
- Packing (Alistamiento-empaque)
- Shipping (Despacho)

**Una** (Voice Picking), Permite mejorar los tiempos de preparación de pedidos en las bodegas, haciendo que el preparador reciba instrucciones en forma oral, por medio de un auricular y micrófonos (HEADSET) y así dejar sus manos libres para contar con una mayor libertad de movimiento y poder mejorar la productividad. A su vez el personal puede confirmar la realización de la acción, también en forma verbal a diferencia de los sistemas “tradicionales” , en los cuales se accede de la información por medio de un terminal portátil, con “Voice Picking”, Se traducen los mensajes de texto a instrucciones de voz con

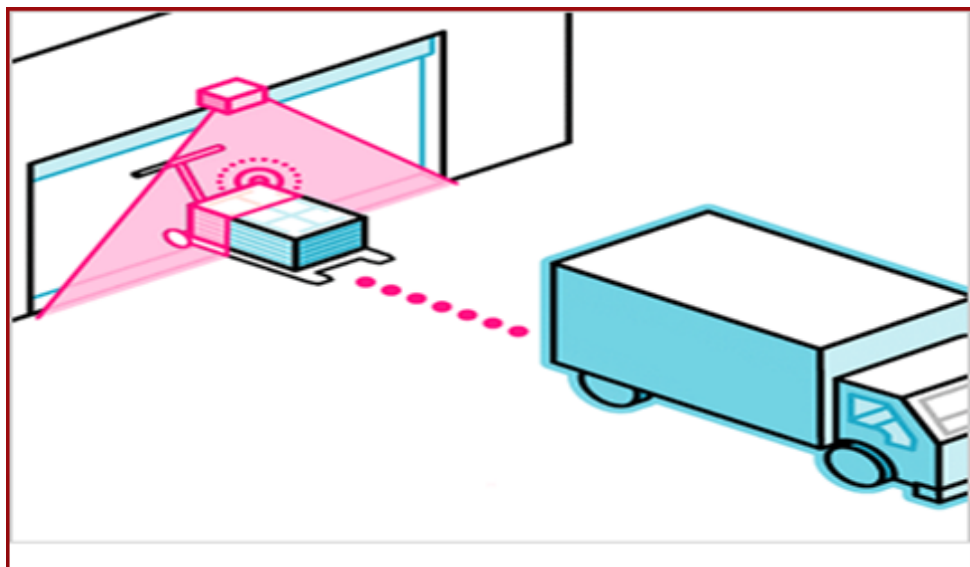
---

<sup>43</sup> PULIDO GUTIERREZ, Humberto. Calidad Total y Productividad. México: 2010. MC Graw Hill. P.70

lo que se optimiza el tiempo de los empleados haciendo más rápida la gestión de los pedidos hacia los clientes



**Dos:** (RFID) identificación por radio frecuencia, Permite la lectura simultanea de varios artículos sin tener que pasar uno a uno por medio de un equipo lector, lo que redunda en mayor eficiencia y productividad además de reducir drásticamente los tiempos.



**Tres:** (Comunicación pro voz y GPS en un mismo equipo)  
Adicionalmente de la información de ubicación geográfica se pueden combinar funciones de captura de datos y telefonía móvil en una misma terminal portátil. Así mismo se obtiene la reducción del número de administradores de sistemas que conlleva a una disminución considerable de los costos operativos”<sup>44</sup>

<sup>44</sup> <http://www.revistadelogistica.com/nuevas-tecnologias-para-logistica.asp>

## **2.7 Marco metodológico**

El diseño de la investigación del presente trabajo, parte de las bases teóricas de la investigación aplicada originada durante siglo xx y caracterizada por la exploración de teorías científicas para resolver problemas o intervenir en situaciones que se puedan mejorar con un fundamento del Know-How (saber y hacer), exige una estructura metodológica y comunicacional totalmente diferente a una investigación descriptiva y explicativa.

Los planteamientos de Alain D'astous, Raúl Sanabria Tirado y Simón Pierre exponen un paso a paso que se lleva a cabo en las etapas del proceso de investigación tales como: formulación del problema, búsqueda de datos secundarios, método de la observación, entrevista, método cualitativo, técnica de análisis e informe de investigación. Orientando al investigador a tener en cuenta factores como valores, creencias personales, entorno económico y social que influyen en la investigación aplicada y resultan importantes para la presente investigación.

Por lo anterior, se propone realizar una investigación aplicada integrando técnicas mixtas en tres fases de implementación: la primera fase, corresponde a la búsqueda de información en fuentes secundarias para identificar elementos centrales en la organización del área logística de Ferretería Brand Ltda.; en la segunda fase, se implementan las técnicas de observación libre y entrevista semi – dirigida para obtener información de primera mano; y, la última fase corresponde al análisis de la información para diseñar el plan mejoramiento continuo en el área de logística de Ferretería Brand Ltda.

### **2.7.1 Fase 1. Investigación secundaria en Ferretería Brand Ltda.**

La investigación secundaria busca identificar la información existente de la empresa Ferretería Brand Ltda., para conocer el enfoque comercial en el segmento de ferreterías, el servicio que brinda a sus clientes, el reconocimiento corporativo y su especialización en el sector.

Los resultados de esta fase permiten acercarse a las ideas preliminares sobre la reseña histórica, la misión y visión de la empresa, su actividad económica, la estructura organizacional, y la interrelación global de las áreas que conforman la empresa Ferretería Brand Ltda.

La recopilación de la siguiente información es tomada de la página Web del portafolio de productos, y documentos existentes suministrados por el administrador el señor Jefferson Brand. Para presentar un análisis general para conocer la dinámica corporativa de la empresa en las áreas comercial y logística focalizando la atención en este último departamento.

#### **2.7.1.1 Reseña Histórica de Ferretería Brand Ltda.**

La Ferretería Brand fue fundada en el año 2002 en una sociedad familiar conformada por Gustavo Brand y Consuelo Noguera ubicando su oficina en el edificio Colón en el centro de la ciudad de Bogotá D.C. Durante el primer trimestre de operaciones la empresa facturo ventas superiores a 50 millones de pesos al implementar la técnica empírica de *teletrabajo* con tres funcionarios (gerente general, vendedora y conductor) que consistía en ubicar por medio del directorio telefónico a clientes potenciales en el sector de floricultura y servicio de televisión por cable.

En el 2007 la empresa cambia su estructura organizacional ampliando su capacidad productiva inyectando capital en equipos de oficina y de distribución de los productos, aumentando el número de personal y la vinculación de dos socios de capital lo que permitió la expansión y el cambio de sede de la empresa a la calle 15 # 20-71 en Paloquemao ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.

De esta manera, se alcanzó su objeto social a través de nuevos mercados que en la actualidad hacen realidad la facturación por más de dos mil millones de pesos anuales, esta meta se logra por el esfuerzo comercial y distribución de herramientas manuales y eléctricas, pinturas, abrasivos, seguridad industrial, y ferretería en general con marcas reconocidas para grandes empresas del sector industrial y privado, entidades del estado, empresas petroleras, y ferreterías, quienes permiten contribuir al desarrollo de infraestructura colombiana.

A lo largo de sus 11 años de historia, la empresa tiene reconocimiento en el mercado por su valor diferenciador en las entregas puntuales y calidad del servicio proyectando ventas superiores a 5000 millones de pesos anuales según su último reporte contable con fecha al 2013.

#### **2.7.1.2 Misión de Ferretería Brand Ltda.**

Suministrar a la industria artículos de ferretería en general con altos estándares de calidad, precios competitivos, puntualidad y cumplimiento, satisfaciendo las necesidades de los clientes; contando para ello con un equipo humano capacitado para apoyar de forma integral los objetivos y proyectos del cliente final.

#### **2.7.1.3 Visión de Ferretería Brand Ltda.**

Para el año 2015 nos destacaremos como el proveedor de ferretería líder a nivel Local, siendo reconocidos entre fabricantes y proveedores por nuestro compromiso, respeto y competitividad en la satisfacción de nuestros clientes; quienes nos permiten contribuir al desarrollo de la infraestructura colombiana.

#### **2.7.1.4 Actividad Económica de Ferretería Brand Ltda.**

La actividad económica de Ferretería Brand Ltda., Se encuentra clasificada en dos actividades según el RUT: la actividad principal es (clase 4663) comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pintura, productos de vidrio equipos, materiales de fontanería y calefacción; y, la actividad secundaria es (clase 4752) comercio al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio en establecimientos especializados **(Anexo 10)**.

## 2.7.2 Estructura organizacional de Ferretería Brand Ltda.



Gráfico 16: Organigrama Actual Ferretería Brand. Ltda.: Elaboración propia

## 2.7.3 Análisis de resultados de la fase de investigación secundaria en Ferretería Brand Ltda.

A partir de la información recolectada se logro identificar factores que influyen en la productividad del área logística como: la actividad comercial, la estructura organizacional, la participación en el mercado y el crecimiento inesperado en ventas.

**Actividad comercial:** se identifico que la empresa tiene como actividad principal negocios mayoristas, es decir, que no es un establecimiento comercial común que atiende al público, si no que sus ventas son registradas sólo para empresas que registran un NIT, del sector público y privado. Lo anterior significa que su actividad comercial aunque se encuentre en dos clasificaciones comerciales a nivel legal su fortaleza se concentra en el comercio al por mayor que corresponde a la actividad que genera rentabilidad.

**La estructura organizacional:** se evidencio que la empresa ha tenido un crecimiento notorio en el número de operarios en comparación del inicio de sus operaciones.

Así mismo se analiza que el organigrama actual muestra una descripción de áreas como: presidencia, gerencia, direcciones, jefaturas, coordinadores, asistencias, analistas y auxiliares con un funcionamiento vertical, pero no se define con claridad la determinación de niveles jerárquicos, y que tampoco se interpreta con facilidad la correlación de autoridad ni coordinación entre los mismos. Además, el organigrama refleja una ruta de cargos sin una orientación constituida internamente; es decir que hay una falencia en la planeación por que no se está permitiendo determinar son los puntos claves de interrelación y el empalme en la gestión para potencializar su dinámica. Por esta causa no se puede realizar con facilidad una descripción ni análisis de cargos por que no es visible (**Anexo 18**) y se dificulta identificar las fallas existentes en la comunicación entre áreas y su interrelación.

**Participación en el mercado:** Gracias al acceso de información que brinda la página web de Ferretería Brand Ltda. ([www.ferreteriabrand.com](http://www.ferreteriabrand.com)) es visible que para gerencia es importante resaltar el talento humano que conforma la estructura de la empresa brindando a sus clientes la seguridad corporativa de recibir un servicio óptimo. De igual forma, se observa que la empresa se proyecta en su visión como ferretería líder a nivel local para el próximo año compromiso que requiere de un alto esfuerzo en un corto plazo.

Pese a estos elementos, como analistas de esta investigación y conocimientos de la ingeniería de mercados se identifica: la ausencia de planeación estratégica en el target de clientes que genera la inadecuada concentración de sus esfuerzos en marketing por segmento sin dirigir su portafolio de productos de forma global y estándar sin definir su mercado meta.

En consecuencia, se define una amenaza de cumplimiento para la proyección de la empresa al no especificar con claridad las metas propuestas a clientes específicos ya que su mix de comunicación va dirigido globalmente de forma local.

**El Crecimiento inesperado en ventas:** la dinámica del trabajo en equipo de tres funcionarios quienes realizaban las actividades de comercialización y distribución de forma empírica, ocasionaron la expansión y proyección de negocio, permitiendo la apertura a nuevos mercados de industria en el sector privado y público.

Es de resaltar que durante los últimos 11 años la empresa ha operado desde nuevas instalaciones con mejor infraestructura, maquinaria y transporte para atender a sus clientes sin dejar de lado la técnica del teletrabajo utilizando nuevos medios de comunicación como el correo electrónico y página web.

Pese a los esfuerzos de liderazgo de la empresa se percibe que no se esta explotando al máximo el recurso tecnológico y las herramientas para la búsqueda de nuevos mercados, lo que pone en evidencia la falta de una planeación estratégica en el mercado.

#### **2.7.4 Fase 2. Investigación primaria en Ferretería Brand Ltda.**

En la segunda fase de la investigación realizada en la empresa Ferretería Brand Ltda., se implementaron las técnicas de observación libre y entrevista semi – dirigida para conocer de primera mano información precisa y reciente sobre actividades y procesos que se realizan actualmente.

##### **2.7.4.1 Técnica de investigación de observación libre en Ferretería Brand Ltda.**

En la investigación aplicada se implementó la técnica por observación libre que tiene como fin establecer objetivos para conocer el proceso logístico, el orden con el que se lleva a cabo cada proceso e identificar las funciones que ejercen los operarios que participan en los mismos; para así conocer los resultados que permitirán realizar la caracterización y síntesis los hallazgos.

El proceso de observación realizado durante una visita a la empresa con el empleo de cámara de video permitió registrar de manera libre información en forma de lista de actividades y procedimiento que se fueron observando en las áreas comercial y logística de Ferretería Brand Ltda.

##### **2.7.4.2 Descripción de actividades en el área comercial en Ferretería Brand Ltda.**

Actualmente el departamento realiza la gestión de ventas y cierra las negociaciones con clientes directos y/o usuarios finales.

Para que el departamento consolide e ingrese una orden de compra adjudicada a nombre de Ferretería Brand Ltda., el sistema debe registrar la situación actual del cliente en términos de negociación y aprobación por gerencia general, esta gestión la realiza el vendedor a cargo del cliente.

El punto de partida inicia por una solicitud de cotización que se recibe por el correo electrónico corporativo (**funcionario@ferreteriabrand.com**) (**Ver anexo 1**) por parte del comprador y es gestionado por un equipo humano y capacitado que se compone por 5 vendedores y 3 auxiliares, quienes tramitan las cotizaciones teniendo en cuenta datos como:

- Razón social del cliente
- El NIT del cliente
- El teléfono, fax, y e-mail del cliente
- Nombre del proyecto donde se requiere el material.
- Validez de la oferta
- Forma de pago
- Tipo de moneda



- Lugar de entrega
- Plazo de entrega
- Forma de entrega

**(Ver Anexo 2).**

Adicionalmente para dar respuesta al requerimiento el funcionario relaciona en la cotización:

- Número de Ítems
- Cantidad
- Nombre, referencia y característica del producto
- Observaciones
- Precio

**(Ver Anexo 3).**

Una vez enviada al cliente la cotización por el medio solicitado, el cliente decide concretar la orden de compra emitiendo y notificando el recibido por correo.

El vendedor registra en el sistema **(Ver anexo 4)**, para que se pueda generar la factura e ingresa el pedido para que se haga efectivo el proceso de despacho, es decir dar inicio al proceso logístico (es responsabilidad del vendedor revisar el seguimiento para cumplir con la entrega en el tiempo pactado.), En caso de clientes existentes esta orden debe de cumplir con los parámetros de negociación relacionados en los datos anteriormente mencionados, y para clientes nuevos se debe de realizar el registro correspondiente.

Actualmente el área logística de Ferretería Brand Ltda. Tiene como meta la distribución de pedidos y entregas a los clientes, en el tiempo más rápido (máximo 2 días hábiles), dependiendo del sitio y tipo de entrega. Así mismo el enfoque administrativo es optimizar el recurso económico para que sea rentable una orden de compra, la disminución de inventarios, la reducción de tiempos sin dejar de lado la productividad del equipo de trabajo, conformado por 1 administrador, 1 mensajero de moto, 4 mensajeros de bicicleta, y 3 conductores de vehículo y carga pesada.

Para conocer el desarrollo del proceso logístico es importante mencionar las políticas logísticas con las que opera actualmente la empresa tales como:

- Orden de compra legalizada
- Flujo de caja disponible diaria.
- Disponibilidad de cupos y créditos rotativos con proveedores estratégicos.
- Verificar acuerdos de negociación con el cliente final (tiempo de entrega, lugar de entrega, tipo de entrega o estado del producto, precio, tipo de empaque y embalaje).
- No se entrega una orden de compra parcializada.
- horarios de entrega.

- Transporte.  
(Ver anexo 5)

Actualmente el área logística maneja 2 tipos de inventario  
Inventario de alta rotación (es el inventario de bodega que está disponible para la venta).

Inventario de Cross docking (este sistema rota con mayor frecuencia y es el más usado por el administrador de la empresa, su dinámica funciona a través de la asignación de una orden de compra emitida por un cliente y pasa por la plataforma de alistamiento, para despachar y registrar los elementos en la remisión de entrega final.

#### **2.7.4.3 Descripción de las actividades en el Área Logística de Ferretería Brand Ltda.**

Una vez registrada la orden de pedido por el área comercial, la misma interactúa con el área logística.

Luego de haber sido ingresada la orden de compra en el área logística, el administrador recibe por correo electrónico instrucciones de entrega para despachar al cliente, este realiza la verificación de datos: razón social, Nit, dirección de entrega, horarios de recibo de material, cantidades, descripción del material, unidades de medidas, precios y estándares requeridos).

El administrador realiza un ordenamiento de pedidos registrando manualmente la hora y fecha de llegada de la orden compra, para asignar el alistamiento de los productos y ser despachados. Cuando se va a signar el debido alistamiento si el producto se encuentra en el stock se realiza una salida de almacén, de lo contrario se genera una orden de pedido al proveedor como (proceso Cross docking), hasta completar la lista de todos los productos que conforman la orden de compra.

**Proceso de alistamiento:** el administrador delega a un auxiliar de bodega la gestión de sacar el producto existente que se encuentra almacenado y lo moviliza a la plataforma de empaque, sin embargo es necesario resaltar que en la actualidad la empresa no cuenta con un correcto almacenamiento ya que hay 3 bodegas donde los productos almacenados no están clasificados de forma ordenada. Cuando no hay producto se delega la gestión a un mensajero para que recoja el producto donde el proveedor proceso (Cross docking).

**Empaque y embalaje para distribución:** los auxiliares de bodega dotados con los elementos necesarios para gestionar este proceso lo realizan en el área de alistamiento, los pedidos se organizan, se clasifican y verifican para que se entreguen las cantidades y referencias correctas, de este modo se realiza la actividad de empaque y embalaje con recursos como (zuncho plástico de ½”,

cinta de seguridad, cajas de cartón, papel vinipel, guacales, o estibas para seguir con el proceso de carga.

**Carga de mercancía:** una vez gestionado el proceso de alistamiento se moviliza el pedido a través de un gato de carga para que sea verificado por el administrador y el auxiliar de bodega quienes a su vez hacen la entrega del pedido al conductor quien recibe con una remisión que relaciona cantidades, descripción del material y que simultáneamente carga el pedido al transporte para asegurarse que el pedido vaya completo y en condiciones óptimas para la entrega.

**Distribución de mercancía (Transporte):** cuando el conductor carga la mercancía al carro (la carga se encuentra ubicada en la plataforma de alistamiento dentro de la bodega), el mismo recibe un plan de ruta diaria coordinando los horarios de entrega y prioridades a los clientes, que se han indicado con anterioridad por el administrador.

**Entrega:** El conductor llega al destino de entrega, se identifica y se anuncia para que almacenista (el cliente), le asigne turno para recibirle el pedido, el mismo debe de estar dotado con elementos de seguridad (casco, gafas, guantes, overol con identificación, botas de seguridad) para permitir el ingreso a cualquier almacén, de este modo el jefe de bodega recibe la remisión, verifica y cuenta la mercancía para que coincida con la orden de compra, y de esta manera se registra la entrada o el ingreso del pedido de manera satisfactoria.

**Devolución:** Se da por diferentes motivos:

- Cancelación de orden de compra
- Pedido no solicitado
- El cliente devuelve el producto ( por x o y motivo)
- Empaque y producto en mal estado

Una vez la devolución este en las condiciones de optimas, se ingresa a la bodega y se retorna al inventario para así generar una nota crédito al cliente.

**Facturación:** una vez el conductor tiene la remisión (**Ver Anexo 6**) y el cumplimiento de la entrega de material (entrada de almacén por parte del cliente final), (**Ver anexo 7**) el documento se reporta con el área de contabilidad quien está a cargo de facturar según acuerdos de negociación en el sistema (software helisa). El mismo arroja un número que es el consecutivo (factura de venta) (**Ver anexo 8**) con el cual se va a identificar la orden de compra del cliente en el sistema interno, una vez se radique el documento en el área financiera del cliente final este número se registrara en Excel para realizar el seguimiento de cuentas por cobrar.

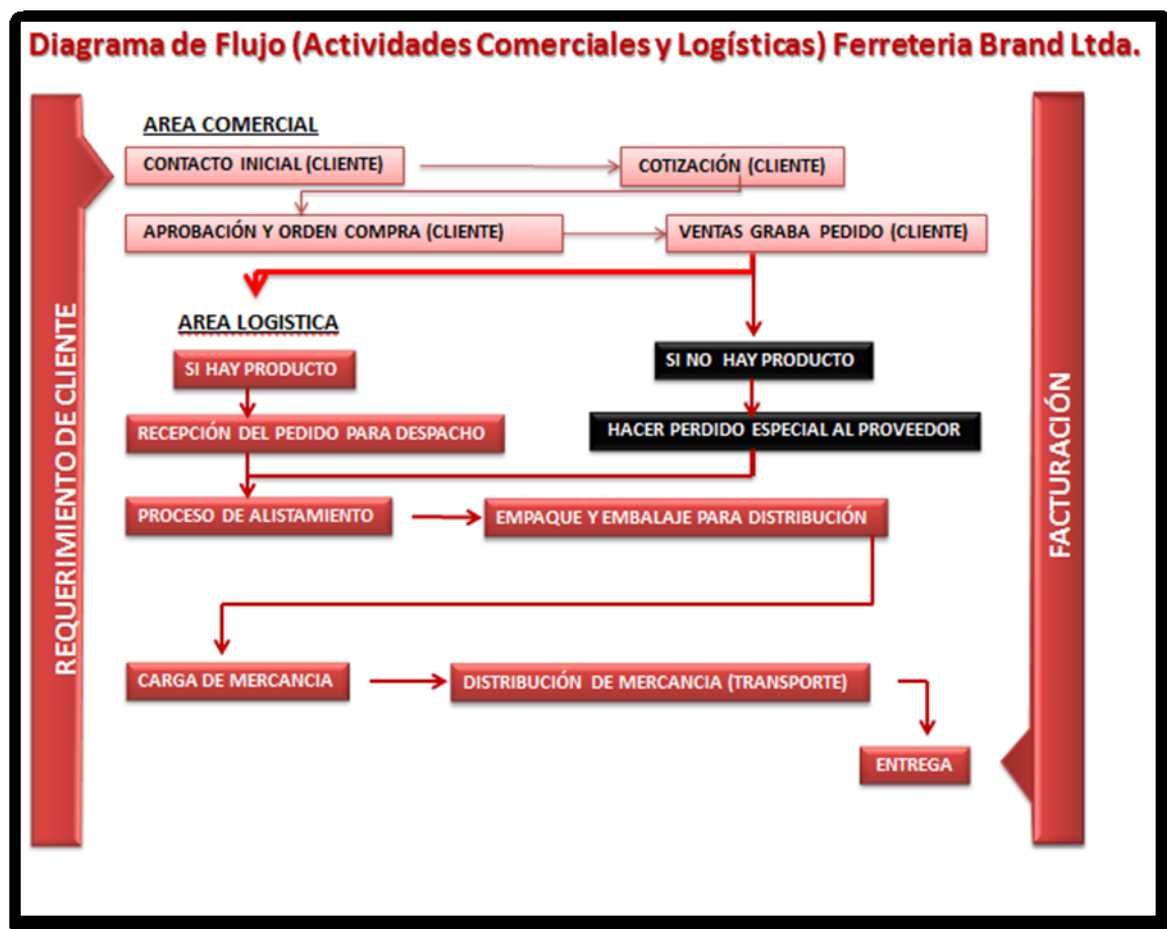


Diagrama 1: Flujo de las actividades comerciales y logísticas de la empresa Ferretería Brand Ltda. (Versión actual). Elaboración propia

Una vez realizado el diagrama de flujo se evidencia el comportamiento actual de las áreas permitiendo conocer los factores anteriormente mencionados.

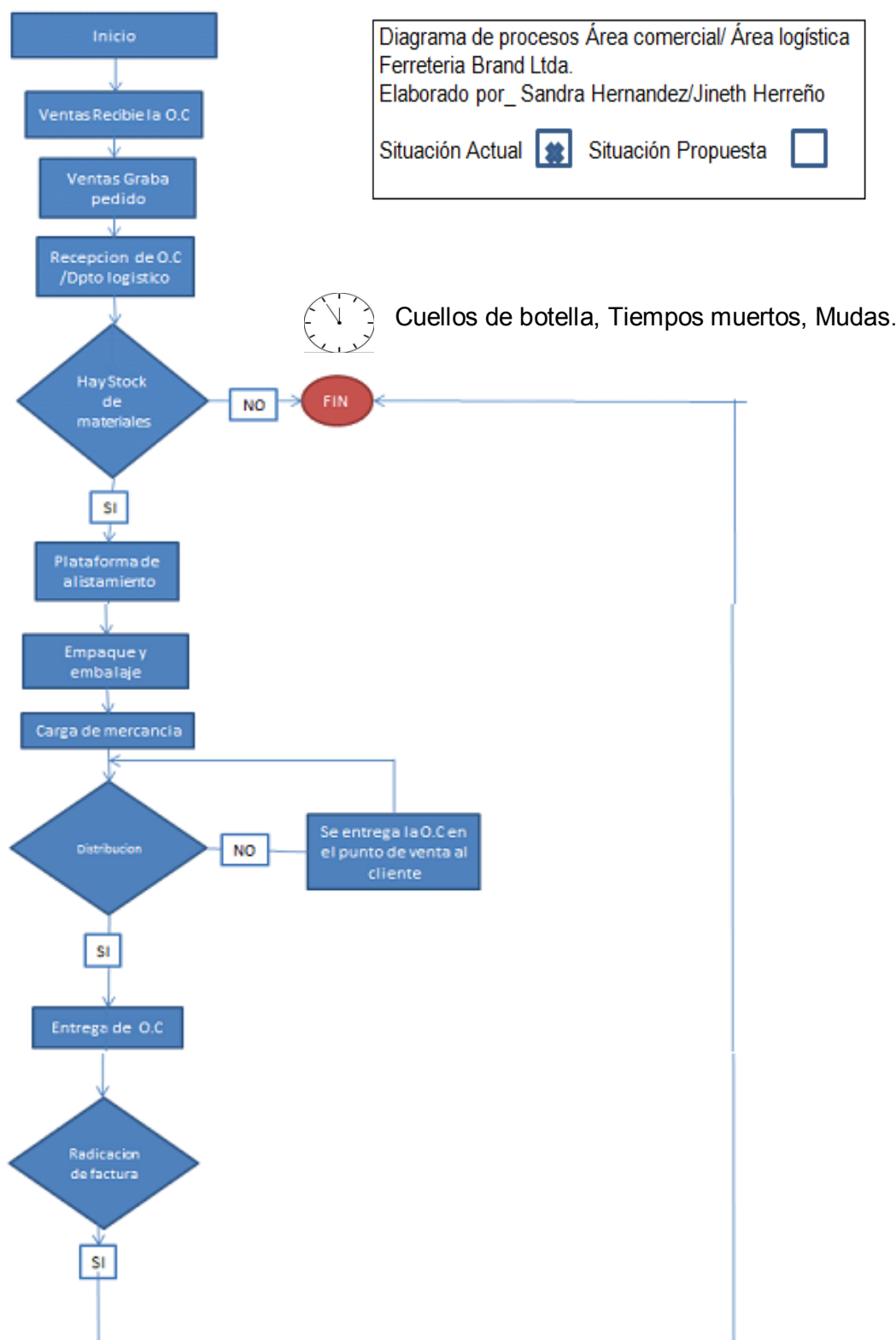
Para mencionar los procedimientos en el área comercial es importante tener en cuenta que la empresa tiene establecido políticas y lineamientos para el registro de clientes nuevos.

### Políticas de Pedidos (requisito para iniciar un proceso en el área comercial y logística)

Los clientes de Ferretería Brand Ltda. Aceptan los términos y condiciones de negociación para sus compras, las cuales se gestionan a través de:

- Formato de vinculación como cliente nuevo sistema crédito rotativo de Ferretería Brand Ltda. **(Ver anexo 9)**
- RUT **( Ver anexo 10)**
- Cámara de Comercio  $\leq$  a 3 meses **(Ver Anexo 11)**
- Tres referencias comerciales de proveedores con sus números telefónicos donde trabajen sistema de crédito Actualmente.

El suministro de la anterior documentación hace referencia al soporte y musculo financiero que tenga el futuro cliente. Esta se recibe y se evalúa por el área de contabilidad y gerencia general de Ferretería Brand Ltda. para que sea otorgado el crédito y cupo rotativo, el cual tiene como restricción plazo de pago a 60 días y la fecha promesa de entrega para los próximos 2 días de acuerdo a la disponibilidad de inventario, en el caso de no contar con el inventario disponible se estima la fecha de entrega con el cliente.



**Diagrama 2: Procesos generales de las áreas comercial y logística de la empresa Ferreteria Brand Ltda. (Versión actual) . Elaboración propia.**

### 2.7.5 Técnica de entrevista semi-dirigida

En el desarrollo de la investigación se implementó la técnica de entrevista semi-dirigida mediante un instrumento que tiene como propósito identificar las causas de la problemática en el área logística y validar la información hallada en los resultados de la investigación secundaria y en la investigación primaria por observación.

La técnica de entrevista se aplicó durante tres visitas al target de interés en Ferretería Brand Ltda., conformada por 21 funcionarios, debido al tamaño de la empresa se usó una guía de preguntas abiertas aplicadas a una muestra representativa de seis funcionarios de las áreas general y administrativa, logística, comercial interno y externo. En el área general y administrativa se entrevistó al gerente general y administrador dado que tienen el conocimiento sobre los procedimientos actuales y delegan a funcionarios las responsabilidades para que se ejecute el cumplimiento de requerimientos en los procesos de forma global en la empresa.

En cuanto al área logística y comercial se entrevistó al auxiliar logístico, auxiliar de ventas interno y vendedor externo de la empresa porque son las personas que están encargadas de desarrollar todas las actividades relacionadas con estas áreas y es pertinente su experiencia y conocimiento de la forma en que se está llevando a cabo las funciones que les delega la gerencia general y administrativa.

El instrumento guía de entrevista tiene tres objetivos y 37 preguntas (**Ver anexo 12**) orientadas a la identificación de aspectos claves en el área comercial y logística. A continuación se presenta el análisis por objetivo cruzando la información obtenida entre la respuesta a la pregunta y el entrevistado.

### 2.7.6 Análisis de resultados de la fase de investigación de fuentes primarias en Ferretería Brand Ltda.

El análisis de la información recolectada con la aplicación de las entrevistas semi – dirigidas a los seis funcionarios de la empresa Ferretería Brand Ltda., permitió encontrar elementos indispensables para comprender la estructura organizacional de la empresa y detectar problemas en el funcionamiento. (Ver resultados de matriz múltiple **anexo (13-15 y 15)**).

Los resultados de las respuestas dadas a las preguntas se organizaron en cruce de información entre objetivos y grupos comunes que permitan centralizar la información. A continuación se presenta el análisis de las entrevistas organizadas por objetivos:

**Objetivo 1: Identificar qué impacto tiene la gestión logística que se está llevando a cabo actualmente en Ferretería Brand Ltda.  
(Ver anexo 13)**

En el cruce de información de las respuestas a las preguntas 2 y 4 se identificó que existen dificultades en el proceso logístico asociado al *flujo de la información y comunicación* que está operando como un canal roto debido a cuatro factores:

En primer lugar, existen varios medios de comunicación (Correo, redes sociales, teléfono, y correspondencia entre otros) para llevar a cabo el proceso logístico que genera un cuello de botella y tiempos muertos causando traumatismos en la comercialización, distribución y entrega al cliente final. El auxiliar de ventas durante la entrevista señaló que “no hay un correcto flujo de información en la empresa por que se utilizan muchos canales de información (...) es decir, la información no llega a la persona que debe de llegar de forma eficaz.”<sup>45</sup>, por su parte, el gerente general señala que “de un 100% (...) [fluye] bien en un 80%., [pero reconoce que] hay fallas en la información entre el área comercial y logística y se refleja en los errores cometidos con los clientes”<sup>46</sup>

En segundo lugar, para los funcionarios logísticos se presenta contrariedad en el flujo de la información que es divulgado por los jefes del área comercial y logística tal como manifestó el conductor de la empresa señalando que “es una relación regular ya que hay una intervención de dos jefes de área donde participan diferentes funcionarios y se ocasiona un teléfono roto ocasionando errores en la entrega”<sup>47</sup>

En tercer lugar, se identificó que existe una mala interpretación de la comunicación por parte de las áreas comercial y logística dado que dos funcionarios reiteraron la situación. El vendedor externo señaló que “se puede mal interpretar la información que nosotros suministramos a logística, la información se puede mejorar en cuando a nosotros los vendedores simplemente seamos muy claros al momento de enviar un requerimiento para que el departamento logístico no asuma que se debe de hacer varias cosas al mismo tiempo. (Ver anexo 16)”<sup>48</sup>

Se percibe que la información “no es exacta, no es amplia porque muchas veces la información que se divulga a nuestros clientes es falsa a la hora de distribuir los pedidos comprometidos”<sup>49</sup>, es decir, la información que fluye no es confiable debido a que se presenta dificultad a la hora de obtener información veraz causando un reproceso en compromisos adquiridos, multiplicidad de

---

<sup>45</sup> ENTREVISTA con Vendedor externo. Bogotá 24, de mayo 2014.

<sup>46</sup> ENTREVISTA con Gerente General de Ferretería Brand. Bogotá 17, de mayo 2014

<sup>47</sup> ENTREVISTA con Conductor. Bogotá 24, de mayo 2014

<sup>48</sup> ENTREVISTA con Vendedor externo. Bogotá 24, de mayo 2014

<sup>49</sup> ENTREVISTA con Auxiliar en ventas interno. Bogotá 23, de mayo 2014



procesos de información y errores en las decisiones gerenciales y administrativas.

Finalmente, al no existir claridad en el flujo de información que se maneja el área comercial y logística causa indisposición entre funcionarios reaccionando emotivamente y como consecuencia se crean enfrentamientos entre las áreas como lo menciona el auxiliar de ventas interno “Cuando el área comercial interrumpe las labores cotidianas de área logística, ejemplo, cuando se presentan los pedidos de urgencia causa un choque en el área logística y se cambia el curso del trabajo diario”<sup>50</sup>

Adicionalmente la falta de colaboración entre áreas generan errores y no hay trabajo en equipo creando bajo rendimiento laboral e indisposición entre los funcionarios que no permite lograr los objetivos corporativos de la empresa como lo manifiesta el auxiliar interno la “falencia en la comunicación es por consecuencia de la asignación de responsabilidades en el área logística a funcionarios, es decir, en este momento no se sabe con exactitud de quien es responsable de los procesos o actividades que se desempeña en el área y todo recae en el administrador”<sup>51</sup>.

Siguiendo el orden de agrupación de las respuestas a las preguntas 5, 6, 7, 8 y 9, identificamos que el proceso logístico que se lleva a cabo en la actualidad en Ferretería Brand Ltda., tiene varias características estructuradas que están afectando el desarrollo productivo de la empresa.

En primera instancia, la empresa no cuenta con una planeación estratégica en el área comercial y logística ya que en la entrevista efectuada a Gerente General, hace mención a que “soy una persona que vive el día a día de mi empresa, (...) Pero mi control se acaba cuando la persona a cargo maneja bien el proceso en cualquier área”<sup>52</sup>, se evidencia que el enfoque de la planeación estratégica de cada área se ve limitada para llevar a cabalidad el cumplimiento de las funciones establecidas por parte de la gerencia.

Esta política genera una presión laboral entre funcionarios que tiene como resultado el desempeño del criterio propio y regidos por el *empirismo* personal, ya que el gerente les da la libertad en la toma de decisiones y esta independencia se convierte en un problema organizacional y de orden, evidenciando las debilidades entre las diferentes áreas ya que no existe una preparación previa debido a la ausencia de la planeación.

Por consiguiente, las actividades que desempeña los funcionarios son inestables lo que provoca una planeación del día a día como lo define el administrador “bueno la planeación es algo del día a día, es decir, no la puedo hacer a un largo plazo sólo la programo en un corto tiempo ya que cada día se empieza con prioridades de pedidos, entonces, me veo muy limitado en la

---

<sup>50</sup> ENTREVISTA con Vendedor interno. Bogotá 24, de mayo 2014

<sup>51</sup> ENTREVISTA con Auxiliar en ventas interno. Bogotá 23, de mayo 2014

<sup>52</sup> ENTREVISTA con Gerente General de Ferretería Brand. Bogotá 17, de mayo 2014

medición de prioridades porque las urgencias se atienden primero, puedo decir que la planeación la realizo el día anterior, cada día trae su afán, en esta empresa no se puede realizar una planeación para la otra semana por motivo de que en esta labor no.

0 hay un orden establecido por la misma actividad de la empresa”<sup>53</sup> el administrador se ve restringido a laborar planes de trabajo en su departamento ya que no se basa en la planeación si no en la operación diaria que maneja la empresa.

Debido a la anterior información, se evidencia que el administrador trata de hacer seguimiento a la planeación diaria que ha implicado el cumplimiento de compromisos con clientes a la hora de distribuir y entregar pedidos a tiempo, pero a la vez esta planeación se ve perjudicada por las urgencias que se presentan inesperadamente, incurriendo al incumplimiento de compromisos con los clientes adquiridos con anterioridad y ocasionando demoras en los procesos internos como lo expresa el conductor “ (...) muchas veces dejamos de cumplir con nuestro recorrido por entregar urgencias”<sup>54</sup>.

Lo anterior ocasiona reproceso y retraso en la trazabilidad de las labores a nivel interno de la empresa y generando un cuello de botella que tiene como consecuencia una multiplicidad de procesos ya que la acumulación de trabajo genera un esfuerzo laboral por que se incrementa las actividades del día como lo expresa el vendedor entrevistado “desde la recepcionista hasta el conductor haya todo el tiempo le asignan muchísimas labores a todas las personas que trabajan en la empresa, siendo que a una secretaria no le corresponda vender, le toca vender en un momento dado que no haya un vendedor porque de pronto está haciendo sus visitas, hasta el gerente vende!..”<sup>55</sup>

Por lo tanto, se identifica que los procesos que se están llevando a cabo entre áreas logística y comercial se hacen a través del teletrabajo y se deduce que si la comunicación presenta fallas entre los funcionarios indica que es más fácil cometer errores para la ejecución de los mismos.

Aunado a estos elementos, no hay una clara delimitación de funciones, responsabilidades y compromisos por parte de los funcionarios que comprenden las áreas involucradas, desconocen factores como el trabajo en equipo y colaboración propia para el cumplimiento del objetivo corporativo, causando debilidad ante el entorno por una estructura organizacional que presenta la ausencia de directrices de administración y gerencia lo que restringe una proyección a corto y a largo plazo de la empresa.

Para concluir el análisis del presente objetivo se identificó el impacto que se genera en la gestión de las áreas comercial y logística ocasionando en las mismas fallas, limitaciones y conflictos entre funcionarios generando pérdidas de utilidad para la empresa como lo afirma el Gerente General “si las áreas no

---

<sup>53</sup> ENTREVISTA con Administrador de Ferretería Brand. Bogotá 17, de mayo 2014

<sup>54</sup> ENTREVISTA con Conductor de Ferretería Brand. Bogotá 26, de mayo 2014

<sup>55</sup> ENTREVISTA con Vendedor externo de Ferretería Brand. Bogotá 26, de mayo 2014

definen la información pertinente para hacer cualquier operación se comenten errores causando pérdidas en la utilidad e indisposición de los funcionarios”<sup>56</sup> es importante mencionar que para Gerente es más importante evitar a toda costa la pérdida de utilidad de la empresa y no establece claridad en las responsabilidades de cada operación que se lleva a cabo en un proceso difícilmente las áreas tendrán un flujo de información y se verán limitados a cumplir su gestión, lo que no permite mejorar los procesos ni complementar las actividades de cargos,

Es de resaltar que en la pregunta ¿usted considera que el clima organizacional, limita, influye o afecta de alguna manera las operaciones del área logística? se encontró coincidencia en las respuestas ya que en su mayoría sí afecta se afecta el clima organizacional debido a los factores anteriormente mencionados, como fue el caso del gerente pérdidas en dinero, diferencia el administrador piensa que “el valor más importante que tiene la empresa son los funcionarios y si los funcionarios no están dispuestos emocionalmente pueden generar choques en el ambiente laboral y eso afecta la empresa”<sup>57</sup>.

La anterior situación pone en evidencia que la productividad en la empresa se ve amenazada por el impacto que pueda generar la indisposición emocional de los trabajadores. Al respecto, el auxiliar de ventas manifiesta que “vivimos en el día a día y el objetivo de todos se concentra en cumplir satisfactoriamente al cliente sin importar el ambiente que se pueda presentar a nivel laboral”<sup>58</sup> de acuerdo a esta cita se analiza que aunque las delimitaciones de funciones en procesos sean evidentes a casusa de la indisposición del funcionario y ambiente laboral la responsabilidad de Ferretería Brand es cumplir la meta de cumplirle al cliente.

Actualmente la gestión que se viene realizando en el área logística no tiene un rendimiento eficiente y se ve amenazada como lo afirma el administrador “la debilidad de nosotros está en la ausencia de inventarios, pero igual la política de la empresa es no manejar inventarios así que tenemos que enfrentar a esa situación día a día”.<sup>59</sup>

Se identifica una de las principales causas que hace referencia a la ausencia de inventarios, la cual genera: pérdida de tiempo, optimización de recursos, tiempos muertos, duplicación de esfuerzos y de trabajo para cumplir los compromisos con clientes como lo afirma el vendedor “la logística sufre todo el tiempo porque no hay un orden de procesos, no hay unas responsabilidades asignadas, digo excelente y muy buena en la parte operativa y en las habilidades de las personas, pero esas personas no son organizadas a nivel logístico para llevar a cabo bien el trabajo”<sup>60</sup>, por consiguiente, la gestión logística debe trabajar sobre lo ejecutado ya que su gestión es impredecible

---

<sup>56</sup> ENTREVISTA con Gerente General de Ferretería Brand. Bogotá 17, de mayo 2014

<sup>57</sup> ENTREVISTA con Administrador de Ferretería Brand. Bogotá 17, de mayo 2014

<sup>58</sup> ENTREVISTA con Auxiliar en ventas interno de Ferretería Brand Bogotá 23, de mayo 2014

<sup>59</sup> ENTREVISTA con Gerente General de Ferretería Brand. Bogotá 17, de mayo 2014

<sup>60</sup> ENTREVISTA con Vendedor externo de Ferretería Brand. Bogotá 26, de mayo 2014

diariamente generando altas cargas de trabajo por ende los funcionarios saben cuál es el horario de entrada pero no el de salida.

Así mismo es de resaltar que aunque los funcionarios tengan las habilidades para desempeñar dicha gestiones se identificó que las mismas no se están aprovechando correctamente y esto afecta la productividad en la gestión logística, como lo afirma el conductor “somos ágiles en nuestro entorno por la rapidez con la que entregamos pero eso no está siendo explotado de forma eficiente a causa de los errores que se presentan ocasionando devoluciones”<sup>61</sup>

Finalmente, la anterior cita menciona que a pesar de los esfuerzos comerciales para cumplirle al cliente se está presentando cuellos de botella en los procesos actuales y a la vez un problema logístico externo que afecta directamente al cliente por que no se está satisfaciendo a cabalidad sus requerimientos a causa el uso incorrecto de la estructura física de la empresa y por la falta de planeación a sus funcionarios causando problemas en la devoluciones de pedidos, baja productividad, precisamente por el problema interno de comunicación que viene presentando la empresa.

**Objetivo 2: Conocer el proceso logístico de Ferretería Brand Ltda. Quienes intervienen y el orden con el que se lleva a cabo en la actualidad. (Ver anexo 14)**

En las prácticas del área logística de Ferretería Brand Ltda., se identificaron en el análisis de las respuestas a las preguntas 1, 2, 3, 7, 8 y 9 cuatro factores importantes que son comunes para llevar a cabo sus operaciones.

Primero se identificó la amenaza de incumplimiento a sus compromisos con clientes a causa de las múltiples responsabilidades a las que se acostumbró el personal logístico ya que se identificaron como multifacéticos según lo plantea el auxiliar de ventas interno “uno sea multifacético, que sepa resolver los problemas o los casos”<sup>62</sup>.

Aunque se resalta que uno de sus factores claves de éxito es la rapidez o respuesta más rápida a sus clientes, otro de los riesgos que enfrenta la empresa son las políticas del gerente al no tener Stock, bodegaje e inventario, pues se considera como ventaja a la hora de compra directamente al proveedor a un mejor precio generando mayor rentabilidad.

Esta estructura logística que tiene la empresa se rige por la respuesta más rápida al cliente generando que el perfil de la empresa funcione con actividades del día a día y rigiéndose solo en el lineamiento del empirismo como lo afirma la vendedora externa “es un concepto que maneja una logística inmediatista que no tiene una estructura y que actúa con el trabajo del día a día, es decir, si

---

<sup>61</sup> ENTREVISTA con Conductor de Ferretería Brand. Bogotá 26, de mayo 2014

<sup>62</sup> ENTREVISTA con Auxiliar en ventas interno de Ferreteria Brand Bogotá 23, de mayo 2014

no llega trabajo no hay logística si llega trabajo si preparan una logística; ese es mi concepto para la empresa Ferretería Brand.”<sup>63</sup>

Aunado a estos elementos existen múltiples funciones y múltiples procesos en las áreas comercial y logística que está generando dificultades en el engranaje de todo ciclo de proceso especialmente afectando la distribución por la ausencia de designación de funciones y de áreas importantes que pueden complementar el proceso de la operación. Lo que genera demora de alistamiento de mercancía porque no hay una disponibilidad inmediata internamente de los materiales para el tiempo que se está comprometiendo el servicio y sus alistamiento solo lo hacen en la plataforma en el criterio de distribución Stock Cross docking como lo menciona el conductor entrevistado “lo que nosotros hacemos es trabajar al día, ya que la operación que nosotros realizamos es Cross docking, trayendo la mercancía del proveedor a la plataforma de alistamiento de la empresa, y al mismo tiempo lo que nosotros hacemos es entregar al cliente la mercancía correctamente”<sup>64</sup>.

El tercer elemento que se identificó es que no existe una sistematización de la información para hacer un adecuado registro interno del proceso de la orden de compra, la vendedora señala que “el único acercamiento con la sistematización de la operación logística es cuando nosotros enviamos un correo, adjuntando un pdf donde va la orden de compra y la hoja de costos que es donde cotizamos, no existe ningún registro sistemático o algún software”<sup>65</sup>.

Resultado de este problema de sistematización y la falta de conocimiento en el manejo del sistema de actividades que interviene en la empresa, por lo tanto, los procesos que se realizan son dispendiosos pues se hacen reiterativamente como bien lo reconoce el gerente general “tenemos un problema de comunicación. Primero corregimos ese problema de comunicación y luego implementamos ese programa. Tenemos problemas de logística porque tenemos que revisar cinco veces el e-mail, 5 veces en el área comercial, 5 veces en la entrega. Es un error que tenemos en logística en Ferretería Brand”<sup>66</sup>

Lo anterior indica que un reproceso en las actividades y no se utilizan de forma correcta las herramientas, es decir, “hay duplicidad en la información pero no por causa de las herramientas sino por el manejo de las mismas”<sup>67</sup>. Por lo tanto, las herramientas en la comunicación (correo, teléfono, redes sociales, y correspondencia entre otros) no están siendo usadas correctamente ya que no se establece un canal de comunicación eficiente, ocasión y confusión e las decisiones que se toman en el área logística “Estamos creando un traumatismo innecesario. No es conveniente usar tantos canales de comunicación, es más

---

<sup>63</sup> ENTREVISTA con Vendedor externo de Ferretería Brand. Bogotá 26, de mayo 2014

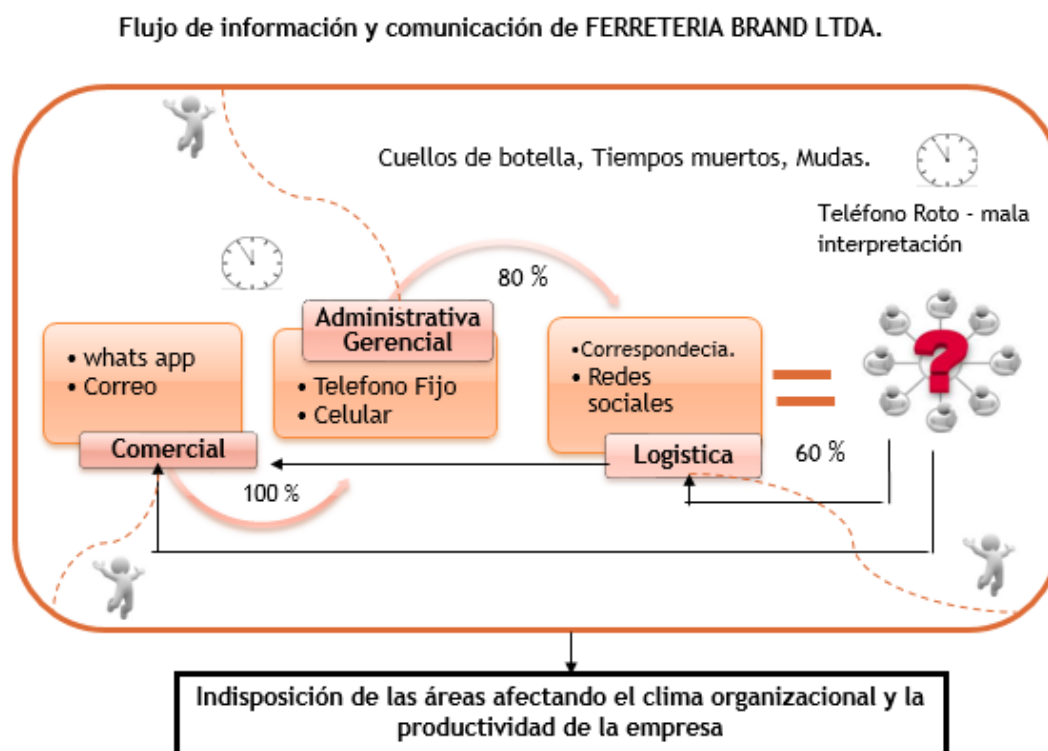
<sup>64</sup> ENTREVISTA con Conductor de Ferretería Brand. Bogotá 26, de mayo 2014

<sup>65</sup> ENTREVISTA con Vendedor externo de Ferretería Brand. Bogotá 26, de mayo 2014

<sup>66</sup> ENTREVISTA con Gerente General de Ferretería Brand. Bogotá 17, de mayo 2014

<sup>67</sup> ENTREVISTA con Administrador de Ferreteria Brand. Bogotá 17, de mayo 2014

eficaz usar sólo un medio”<sup>68</sup> En síntesis se puede analizar el anterior escenario como lo representa el siguiente esquema de información y comunicación actual de las labores planificadas en el día a día, teniendo en cuenta las urgencias, de acuerdo a las necesidades del cliente.



**Diagrama 3. Flujo de información y comunicación de Ferretería Brand Ltda. (Versión actual).**  
Elaboración Propia.

Finalmente, en las respuestas a las preguntas 4, 5 y 6 se detectó que existe una ausencia en la capacitación, orientación, dirección y confiabilidad del personal que se basa sólo en la experiencia y del como aprender empíricamente. La empresa se ve amenazada en dos aspectos muy importantes: uno relacionado con la tecnología ya que realizan una remisión de pedido manualmente y no de forma sistemática; y, el segundo obedece a la ausencia de capacitación de funcionarios para conocer la forma correcta en que se debe tener un comportamiento dentro de la bodega, normas de seguridad para labores riesgosas, y, así mismo capacitación en productos que ofrecen a la venta.

Es de resaltar que la empresa está conformada por un excelente talento humano que no está siendo potencializado en los aspectos anteriormente mencionados, ya que todas las actividades que se llevan a cabo de forma

<sup>68</sup> ENTREVISTA con Gerente General de Ferretería Brand. Bogotá 17, de mayo 2014

empíricamente sin proyectar la estimulación del desempeño, y, subvalorando las habilidades del personal.

**Objetivo 3: Descubrir las prácticas que se manejan en la bodega de almacenamiento de Ferretería Brand Ltda.  
(Ver anexo 15)**

Durante el levantamiento de toda la información recolectada se identificaron dos escenarios en *bodega* y la relación de *producto- cliente final*, que afectan la productividad, rentabilidad y seguridad para la proyección de la empresa.

La empresa no maneja inventarios si no un criterio por tipo de pedidos en orden de llegada en el esquema de stock-Cros Docking y PEPS dejando de lado la distribución de producto por su rotación, esto ocasiona devoluciones constantes y las mismas son representadas en el Stock mínimo que maneja la empresa, generando que la disponibilidad de productos sea incierta y cause mudas, cuellos de botella y errores en la planeación diaria, como lo afirma el administrador “todos los procesos que se manejan en la empresa están dados por la forma de trabajar, se maneja máximos y mínimos de la mercancía de alta rotación al tipo de pedidos que se van recibiendo, manejamos primeras en entrar y primeras en salir”<sup>69</sup>.

Para analizar el enfoque del el anterior contexto de forma dinámica se presenta el siguiente diagrama identificando la problemática dentro del proceso actual, incluyendo el manejo de stock que lleva a cabo la empresa.

---

<sup>69</sup> ENTREVISTA con Administrador de Ferreteria Brand. Bogotá 17, de mayo 2014

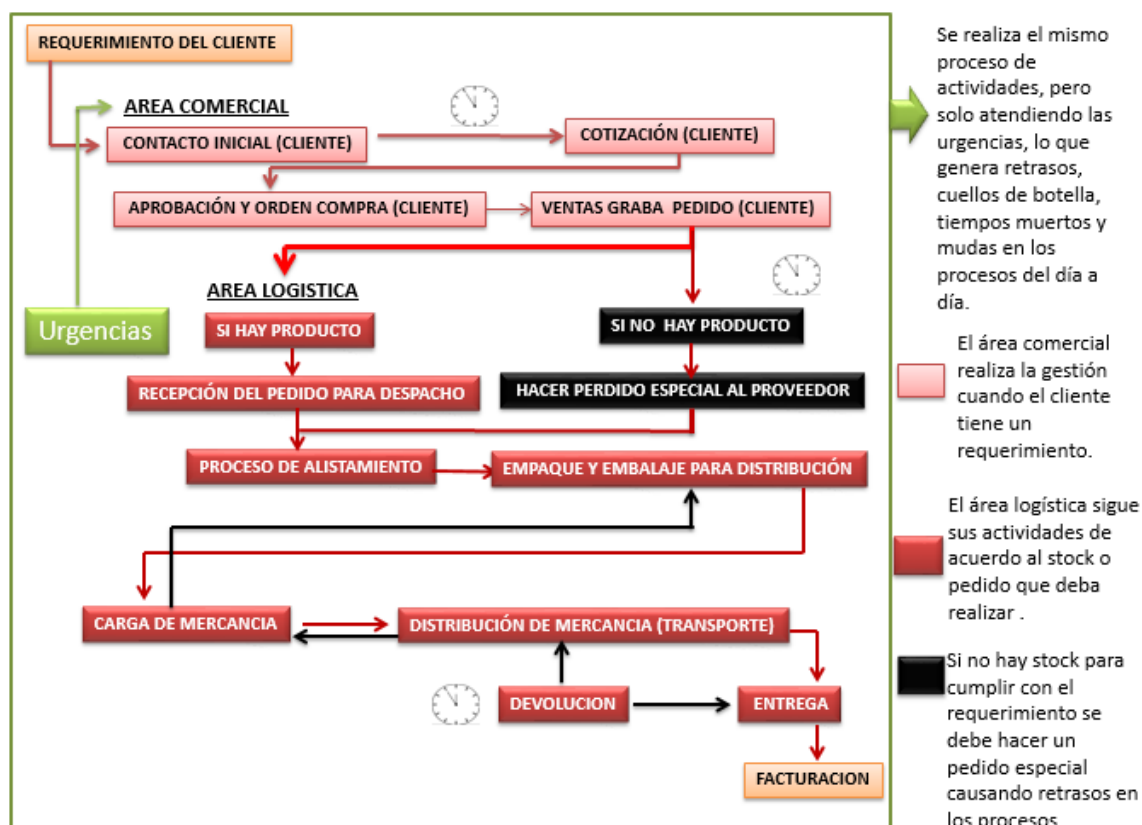


Diagrama 4. Flujo de actividades comerciales y logísticas con stock de la empresa Ferretería Brand Ltda. Versión mejorada. Elaboración propia.

La empresa se asegura con el aprovisionamiento de proveedores diarios, porque el stock que compra ya ésta vendido al cliente final “como en la empresa no hay un departamento de compras todo el tiempo están agotados, porque si llega un producto ya está vendido”<sup>70</sup>. Esto significa que su dinámica se realice en plataforma “manejamos un inventarios Cross Docking, es decir opera diariamente de un proveedor que nos trae la mercancía y nosotros la despachamos inmediatamente, no se maneja la mercancía en volumen en stock”<sup>71</sup>.

Dicho sistema contribuye a que este mecanismo se vea como una ventaja en el mercado porque los clientes los visualizan como la respuesta más rápida a la hora de entregar un pedido, y genera más rentabilidad porque prefiere mayor flujo de efectivo a comparación de incurrir en costos de inventarios. El gerente general señala que “no hay beneficios en tener el inventario, es un costo más que un beneficio para la forma de trabajar de la empresa. Es mejor mandar a un funcionario rápido a que vaya y lo traiga a tenerlo 6 meses en la bodega”<sup>72</sup>. Lo que pone en riesgo la operación de la empresa

<sup>70</sup> ENTREVISTA con Vendedor externo de Ferretería Brand. Bogotá 26, de mayo 2014

<sup>71</sup> ENTREVISTA con Auxiliar en ventas interno de Ferreteria Brand Bogotá 23, de mayo 2014

<sup>72</sup> ENTREVISTA con Gerente General de Ferretería Brand. Bogotá 17, de mayo 2014



En cuanto la relación producto-cliente final se presentan problemas relacionadas con las devoluciones de los productos porque causan “un costo para la empresa dado que se tiene un alto nivel de devoluciones, se tiene bastante mercancía de baja rotación, entonces, es tiempo inmedible que afecta la rentabilidad de la empresa”<sup>73</sup>.

En la empresa no es visible un análisis de las causas de devoluciones que mitiguen el impacto en la rentabilidad generando pérdidas económicas y no existe un plan de acción para corregir este problema pese a que existe una idea sobre la tipología de errores pues el gerente general señala que “cuando hay devoluciones es por error en la solicitud de compra del cliente, o error en la interpretación de la parte comercial y error en el manejo de la información hacia la parte logística”<sup>74</sup>.

Finalmente, la empresa se ve afectada porque su fortaleza en el mercado (entregas rápidas a clientes) se ve amenazado por las estrategias que se implementan en el día a día en la planeación diaria desde la logística como se ha venido planteado a lo largo del análisis de la información recopilada durante la investigación que abre paso al siguiente capítulo presentando el diagnóstico y la propuesta de plan de mejora continua.

---

<sup>73</sup> ENTREVISTA con Administrador de Ferretería Brand. Bogotá 17, de mayo 2014

<sup>74</sup> ENTREVISTA con Gerente General de Ferretería Brand. Bogotá 17, de mayo 2014

### **3 DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA CONTINÚA**

#### **3.1 Diagnóstico en Ferretería Brand Ltda.**

Resultado del análisis de la información obtenida en las fases uno y dos de la investigación en las áreas comercial y logística se presentaron los elementos correspondientes a: el factor humano y procedimental, herramientas e interacción para realizar el proceso de distribución al cliente final. Aunado a lo anterior, como parte de la investigación se analizó el manejo de stock y operaciones en la bodega.

En el análisis de la información recopilada sobre los procesos de las áreas involucradas se detectaron los siguientes impactos o problemáticas en la empresa Ferretería Brand Ltda.: Manejo de información, comunicación en las áreas de análisis, planeación y recurso humano.

Estos elementos se presentan a continuación en el cuadro DOFA resalto la caracterización de la problemática por área:

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA (Gerencial)</b>			
<u><b>Manejo de la información</b></u>  La confiabilidad del flujo de información que llega a logística no es eficiente ya que es manipulada por diferentes áreas.	<u><b>Relación con el cliente</b></u>  El cliente puede hacer uso de los medios de información porque la atención es inmediata y personalizada.	<u><b>Existe un sistema de información múltiple</b></u>  Existen diversos medios de información que pueden ser potencializados para centralizar la información definiendo el canal más apropiado.	<u><b>Fallas en los medios de información</b></u>  Caída de la red, daño en el sistema.
<u><b>Falta de comunicación entre áreas</b></u>  En el área logística se producen demoras y conflictos en el clima organizacional. Las diferentes áreas desconocen las causas reales de las demoras y por que se generan. Se limitan a la operación de su cargo sin tener una visión de los objetivos generales de la empresa.	<u><b>Reconocimiento del servicio</b></u>  Los clientes de la empresa reconocen el apoyo que les brinda el servicio de Ferretería Brand Ltda. Para sus pedidos con garantía y respaldo.	<u><b>Reuniones grupales por área</b></u>  Intercambio de información para conocer el target a donde puede tener presencia la empresa. Mejora la relación entre el equipo.	<u><b>Incumplimiento</b></u>  La percepción del cliente se puede ver amenazada por la competencia. Desconocimiento brindado por la empresa. Nivel de competitividad de la comunicación de otras empresas en sector ferretero.
<u><b>Falta de planeación</b></u>  Las áreas que estructuran la empresa (Gerencia, Ventas,	<u><b>Visión comercial y corporativa</b></u>  Incremento en las ventas	<u><b>Respuestas optimas</b></u>  Respuesta rápida del servicio para el cliente en	<u><b>Sistema de respuesta</b></u>  Los procedimientos de respuesta en otras

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>y logística) trabajan sobre el día a día resolviendo problemas emergentes.</p> <p>El trabajo del día a día es desordenado en las operaciones y la productividad.</p> <p>El desempeño de las actividades de diferentes áreas no es visible para los demás por que actúan independientemente a la directriz de gerencia.</p> <p>La desarticulación entre áreas se convierte en un problema organizacional y operativo.</p>	<p>manejo clientes y prioridad de cada uno de ellos.</p> <p>Manejo de información es preciso, se maneja de forma puntual y personalizada menté.</p> <p>Capacidad de respuesta por las habilidades adquiridas de la experiencia.</p> <p>Flexibilidad en las condiciones comerciales y criterios financieros.</p>	<p>los pedidos solicitados.</p> <p>Empirismo y flexibilidad en el servicio a los cambios de las urgencias prestando la atención a la orden que represente mayor rentabilidad.</p> <p>Eficiencia y eficacia de un funcionario puede ser mejor a la directriz dada por la administración ganando reconocimiento del cliente más no de la gerencia.</p> <p>El equipo administrativo vela por el cumplimiento de las entregas, según las políticas de la empresa</p>	<p>empresas se gestionan técnica y sistemáticamente para llevar a cabo la entrega de un pedido.</p> <p>Falta de interacción entre las áreas implica caminos independientes y des - articulación del entorno por el objetivo corporativo.</p>
<p><b><u>Recurso humano.</u></b></p> <p>Funcionarios actúan libremente.</p> <p>Se cometen errores incorregibles.</p> <p>Se aumenta los errores en cualquier proceso, y se ven afectadas las decisiones corporativas, perjudicando la rentabilidad del negocio.</p> <p>Extensa carga laboral para</p>	<p><b><u>Servicio</u></b></p> <p>Todas las estrategias de servicio son en función del cliente.</p> <p>Servicio personalizado y especializado que se preocupa por la emoción del cliente.</p>	<p><b><u>Reconocimiento al desempeño por los funcionarios.</u></b></p> <p>Corregir errores de origen (incumplimientos) frente al cliente para que se vea lo menos afectado posible.</p> <p>Estabilidad laboral.</p> <p>Desarrollo de habilidades</p>	<p><b><u>Alineación limitada del personal</u></b></p> <p>Los clientes visualizan el aislamiento corporativo.</p> <p>Los clientes perciben apropiación del funcionario que ofrece el servicio, a causa de la ausencia de políticas y conductos regulares para llevar a cabo un proceso, convirtiéndolo</p>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>los funcionarios. Ausencia de desempeño laboral técnico y profesional. Ausencia de capacitación y potencializarían a funcionarios.</p>		<p>del recurso humano empíricas. Los funcionarios adquieren experiencia para resolver problemas bajo presión.</p>	<p>en una exigencia de compromiso por parte de funcionarios que personaliza las responsabilidades. Desinformación hacia el cliente.</p> <p>Servicio estructurado bajo un esquema empírico.</p>
<b>ÁREA COMERCIAL</b>			
<p><b><u>Manejo de La información</u></b></p> <p>La información que revela el departamento comercial a logística muchas veces es errónea, inoportuna e incompleta causando equivocaciones en el proceso logístico</p> <p>Es una información desactualizada que causa demoras en tiempo y entrega de productos al cliente.</p>	<p><b><u>Calificación periódica del proveedor</u></b></p> <p>El cliente hace evaluaciones periódicas de los proveedores en rango del 10 al 100 % para determinar el desempeño y cumplimiento de las labores específicas de la empresa.</p>	<p><b><u>Manejo de La información</u></b></p> <p>La información que revela el área comercial suministra trabajo al área logística para cumplir con los pedidos del cliente.</p> <p>Es una información directa que interactúa permanente con el área logística sin depender de otras áreas.</p>	<p><b><u>Acuerdos comerciales con clientes</u></b></p> <p>El manejo de la información en las empresas del sector ferretero es sincronizado y veraz.</p> <p>No es específica la información que ofrece la empresa en el portafolio de servicios.</p>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b><u>Falta de comunicación entre áreas</u></b></p> <p>Desconocen los procedimientos de otras áreas ya que su comunicación es muy limitada.</p> <p>Si las áreas comercial y logísticas no informan al cliente del estado de su producto la empresa corre el riesgo de pérdidas por el extravío de materiales.</p>	<p><b><u>Comunicación del área comercial con el cliente</u></b></p> <p>La comunicación entre las áreas permite que el cliente se mantiene informado de las operaciones logísticas que se están llevando actualmente.</p>	<p>No se identifican fortalezas.</p>	<p><b><u>Riesgo de seguimiento en la comunicación</u></b></p> <p>La competencia con otras empresa del sector ferretero ofrece un mejor seguimiento y garantía en la entrega de sus pedidos resultado de la comunicación de las áreas.</p> <p>La empresa suministra información imprecisa sobre la disponibilidad en las entregas.</p>
<p><b><u>Falta de planeación</u></b></p> <p>No se maneja proyección de ventas con el área logística ya que sus labores se llevan a cabo con el “día a día”.</p> <p>El área logística trabaja la operación diaria desconociendo los volúmenes de ventas que van a llegar.</p> <p>Desconocimiento de la</p>	<p><b><u>Conocimiento sobre la experiencia</u></b></p> <p>Existe en los vendedores un amplio conocimiento de la diversidad de productos que se ofrecen en el mercado de ferretería.</p> <p>Diversificación de portafolio de producto que se ofrece al cliente.</p>	<p><b><u>Ventajas de la planeación del día a día</u></b></p> <p>Las áreas están en función de responder de forma inmediata y rápida.</p> <p>Se puede generar en los clientes un consumo masivo de los productos dada la rapidez de la entrega.</p> <p>Las ventas se incrementan con productos de alta</p>	<p><b><u>Falta de capacitación comercial</u></b></p> <p>Migración de clientes por ventajas competitivas (especialidad en el suministro, precio, mejores tiempos de entrega, capacitación de los vendedores) de otras empresas.</p> <p>Profesionalización de los vendedores en el</p>

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>estructura organizacional y el trabajo de las áreas se hace con una estructura vertical.</p> <p>Mal ingreso de una orden de compra que genera mal manejo de los datos dentro del sistema de información para las operaciones logísticas.</p>		<p>rotación (nicho).</p> <p>El empirismo que maneja la empresa en el área comercial permite que los vendedores tengan amplio conocimiento de los procedimientos que manejan la empresa y fomenta una dinámica polifacética en sus labores cotidianas.</p>	<p>conocimiento técnico de los productos del portafolio por la versatilidad.</p>
ÁREA LOGÍSTICA			
<b><u>Manejo de la información</u></b>	<b><u>Información personalizada</u></b>	<b><u>Uso de herramientas</u></b>	<b><u>Riesgo de pérdida de información</u></b>
<p>El manejo de varios canales de información.</p> <p>La funcionalidad de los canales de información no eficaz porque la información que se maneja es globalizada y no centraliza el mensaje puntual en las diferentes áreas.</p> <p>La recepción de información se vuelve poco confiable para sus clientes.</p> <p>Duplicidad de la información.</p>	<p>Optimo, entrega responsable y cumplidos con los productos al cliente.</p> <p>Información personalizada que genera confiabilidad con los clientes.</p>	<p>Posibilidad de manejar muchas herramientas de información genera disponibilidad de la misma por varios funcionarios del área de logística.</p>	<p>No hay respuestas inmediatas a los clientes porque la información es restringida y no está registrada ante un sistema en comparación con la sistematización de pedidos que tienen otras empresas que cuentan con disponibilidad de información.</p>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
Impacto por la cantidad del flujo de información que llega al departamento, generando desorientación y contradicción al cliente final			
<p><b><u>Falta de comunicación entre áreas.</u></b></p> <p>La comunicación entre vendedores y funcionarios logísticos, es informal (correo electrónico), lo cual se puede interpretar de una forma desordenada.</p> <p>Se evidencia dentro de la misma área logística que existen fallas de comunicación entre funcionarios.</p> <p>Una de las áreas inexistentes de la empresa es el departamento de compras que tiene como función abastecer los pedidos y requerimientos de los clientes.</p>	<p><b><u>Organización de la información</u></b></p> <p>Los pedidos se realizan con mayor confiabilidad generando una óptima relación con los clientes.</p>	<p><b><u>Coordinación de comunicación entre áreas</u></b></p> <p>Se canaliza trabajo en conjunto entre el área logística y comercial la información brindada se alinean para cumplir con un objetivo en común</p> <p>Las operaciones de logística reciben apoyo por parte de las áreas comercial y administrativa para trabajar de una manera coordinada.</p>	<p><b><u>Origen de incumplimiento</u></b></p> <p>La demora en la entrega de pedidos causan desventajas competitivas en el mercado de ferreterías desfavoreciendo el servicio que ofrece la empresa</p>



DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<p><b><u>Falta de planeación</u></b></p> <p>La gestión que se viene realizando en la empresa se lleva a cabo cuando llega la orden de compra del cliente, es decir, si no hay inventario del producto el administrador realiza el proceso de compra en el momento que se concreta el pedido con el cliente, y este a su vez compra el material al proveedor mayorista (quien tiene stock de inventario disponible).</p> <p>La situación incurre a que el proceso de entrega pueda tardar y arriesgar que el cliente se moleste por incumplimiento de entrega.</p> <p>La multiplicidad de procesos que se manejan en el área logística incurre al incumplimiento en la entrega</p>	<p><b><u>Factor clave de éxito</u></b></p> <p>El mercado la empresa brinda el mejor precio de productos.</p> <p>El manejo Cross docking brinda ventaja competitiva ya que su servicio logístico se realiza de forma inmediata generando mayor rentabilidad en la empresa y respondiendo con rapidez al cliente.</p>	<p><b><u>Optimización de recursos</u></b></p> <p>La política principal de la empresa es la optimización de gastos.</p> <p>Ese sistema de compras convierte a la empresa a ser más competitiva en precios del mercado ferretero.</p> <p>Disposición inmediata de los funcionarios del área logística.</p> <p>Compromiso de los funcionarios del área logística con la empresa.</p>	<p><b><u>Desventaja competitiva</u></b></p> <p>Desventaja competitiva, ya que no hay una dinámica ni garantía en el abastecimiento para el cliente.</p> <p>El manejo logístico al día genera en el mercado de ferreteros una desventaja competitiva porque en el sector se maneja logística con planeación.</p> <p>El modelo de trabajo logístico del día a día de ir a comprar con el proveedor corre el riesgo generar equivocaciones en las entregas que causan devoluciones con resultados de insatisfacciones del cliente.</p> <p>Se ve amenaza la firma del administrador por la</p>

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>de productos al cliente final.</p> <p>No hay límites para los compradores, lo que implica el incumplimiento de entregas a causa de la logística que esta pueda generar.</p> <p>El área logística cambia constantemente sus prioridades en órdenes de compra (maneja excepciones), causadas por la desinformación sobre tiempos de entrega que el área comercial se compromete con los clientes para cumplir con fechas difíciles.</p> <p>Desconocimiento de los vendedores sobre las causas de demora en la entrega de un producto al cliente final.</p> <p>El área logística desconoce el inventario disponible con productos de alta rotación</p>			<p>ausencia del manejo de inventarios en comparación con otras empresas.</p> <p>Demoras en la trazabilidad de compra para el cliente.</p> <p>Desconocimiento del área logística sobre el manejo de productos de alta rotación que en otras empresas tienen esa capacitación.</p>

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>en ventas.</p> <p>Direcciones equivocadas registradas en la programación de despacho ocasionando que se recurra a doble flete de la mercancía.</p> <p>Existe un manejo de la orden de compra desordenada en las órdenes puede causar un desorden en la bodega, ya que por apresurar un pedido se presentan problemas, como descompletar otras órdenes o recibir mercancía sin prepararse en logística.</p> <p>La urgencia por cumplir al cliente hace que se soliciten despachos urgentes en logística, lo que implica alteración del trabajo cotidiano y horas extras.</p>			

Tabla 5: DOFA: caracterización problemática de las áreas administrativa (gerencial), comercial y logística. Elaboración propia.

### **3.2 Propuesta plan de mejora continúa en Ferretería Brand Ltda.**

El presente plan de mejora continúa, se diseña para la empresa Ferretería Brand Ltda., en las áreas administrativa, comercial y logística para generar posibles soluciones ante las problemáticas identificadas anteriormente. Para llevar a cabo este propósito, se establecen 8 pasos

1. Oportunidad de mejora
2. Meta de cumplimiento
3. Estrategia de ejecución
4. Diferenciación
5. Equipo de ejecución
6. Propuesta de inversión y su retorno
7. Evaluación de riesgo
8. Recomendaciones

Los anteriores pasos establecen diferentes alternativas que van desde lo estratégico hasta lo operativo para resolver los impactos problemáticos identificados en la caracterización de la empresa en las áreas gerencial, comercial y logística.

#### **3.2.1 Enfoque del Plan de Mejora Continúa propuesta para la Ferretería Brand Ltda.**

El plan de mejora de continúa se propone implementar en la Ferretería Brand Ltda., se centra en cuatro aspectos que ameritan ser estudiados y mejorados para potenciar las gestiones que se vienen realizando en las áreas de análisis de la empresa:

- Mejoramiento en el manejo de la información comercial y logística.
- Mejoramiento en la comunicación e interacción estándar entre área comercial y logística.
- Potencializarían del recurso humano
- Planeación estratégica en los procesos del área comercial y logística.

Dichos elementos de mejora se presentan a continuación a partir de los ocho pasos planteados.

En aras de proponer una mejora en el flujo información y comunicación actual que se lleva a cabo en Ferretería Brand se diseña el siguiente diagrama que ayudara a entender la oportunidad de mejora que tiene las áreas involucradas. Considerando que las mismas disminuyan o eliminen los cuellos de botellas, mudas y tiempos muertos. Generando una propuesta de la logística integral que deje ver la participación y la responsabilidad en el proceso por cada área de la compañía.

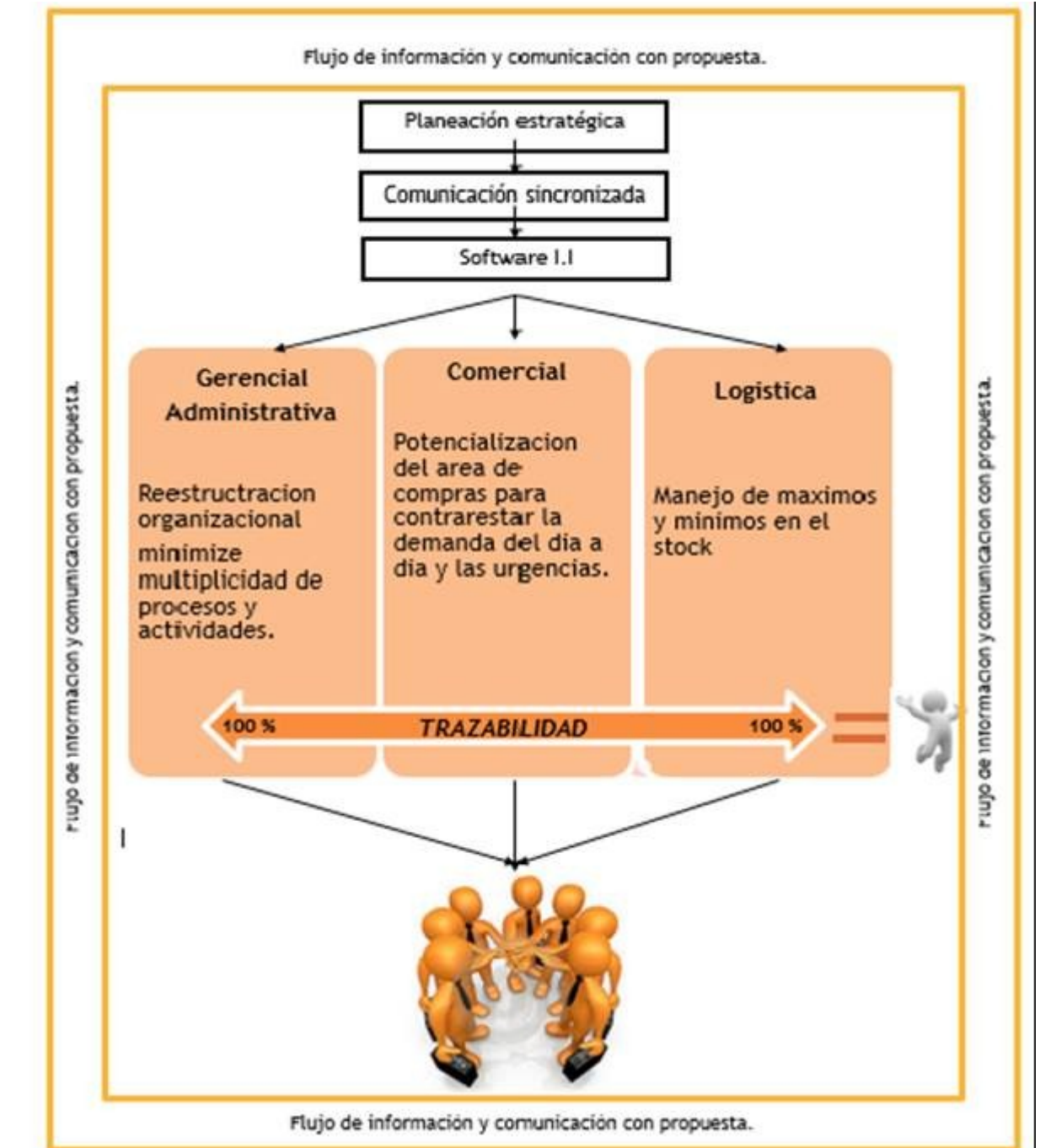


Ilustración 1. Flujo de información y comunicación de Ferretería Brand Ltda. (Versión mejorada).Elaboración Propia

### 3.2.1.1 Oportunidad de mejora

<b><u>Propuesta de mejoramiento en el manejo de la información</u></b>		
<b>Área</b>	<b>Que hacer</b>	<b>Ventaja</b>
<b>Gerencia General Comercial Logística</b>	Control eficaz de la información para medir prioridades y unificarla simultáneamente de forma sistemática para que llegue a las áreas involucradas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adquiere confiabilidad entre funcionarios.</li> <li>○ Disminución de errores en procesos.</li> <li>○ Ayuda al monitoreo de los procesos en las áreas que intervienen.</li> <li>○ La información proporcionada al Cliente es veraz y oportuna.</li> <li>○ Incentiva el trabajo en equipo.</li> <li>○ Esencial para el desempeño gestión logística.</li> <li>○ Mejora el clima organizacional.</li> </ul>

Tabla 6: Propuesta de mejoramiento en el manejo de la información. Elaboración propia

<b><u>Propuesta de mejoramiento en comunicación e interacción estándar entre las áreas</u></b>		
<b>Área</b>	<b>Que hacer</b>	<b>Ventaja</b>
<b>Gerencia General Comercial Logística</b>	<p>La comunicación entre las áreas involucradas, se potencia a través de:</p> <p><b>Reuniones mensuales</b> que contengan puntos a tratar como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Información de ventas realizadas y proyectadas, especificando cumplimiento de tiempo prometido a los clientes.</li> <li>○ Prioridad y manejo de clientes potenciales.</li> <li>○ Identificar los puntos críticos del mes en volúmenes de ventas altos y bajos.</li> <li>○ Debatir los errores cometidos para convertirlos y mejorarlos en función del cliente.</li> <li>○ Motivación y capacitación en la comunicación en puntos de apoyo (auxiliares de venta) en función del cliente.</li> </ul> <p><b>Establecer dos medios de comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formal para que se gestione los pedidos cotidianos de la empresa</li> <li>○ Informal para que se gestione las urgencias, prioridades del día a día.</li> </ul>	<p><b>Reuniones mensuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Integra y motiva el trabajo en equipo, logrando la colaboración entre áreas.</li> <li>○ Medio que permite dar por enterado el área logística sobre las ventas realizadas y proyectadas, para así alinear la distribución de la empresa.</li> </ul> <p><b>Medios de comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejora la percepción del cliente y de funcionarios como una sola empresa integrada.</li> </ul>

Tabla 7: Propuesta de mejoramiento en comunicación e interacción estándar entre las áreas. Elaboración propia

<b><u>Propuesta para potenciar el recurso humano</u></b>		
<b>Área</b>	<b>Que hacer</b>	<b>Ventaja</b>
<b>Gerencia General Comercial Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacitación de los funcionarios de las áreas comercial y logística para el manejo adecuado del servicio que ofrece la empresa y el manejo de los procesos. <ul style="list-style-type: none"> <li>* Buen ingreso de una orden de compra.</li> <li>* Manejo de información sistemática.</li> <li>* Seguimiento al correcto desarrollo de proceso</li> <li>* Logístico en factores como PVHA.</li> </ul> </li> <li>○ La capacitación se llevaría a cabo con cada una de las 8 personas del área comercial y 10 del área logística para no incurrir en altos costos se debe delegar a una persona estratégica de cada área que se encargaría de dicho proceso.</li> <li>○ Espacios para compartir conocimientos mediante programas de integración que permitan dar a conocer los procesos de cada una de las áreas de manera didáctica y la participación de los funcionarios y los diferentes cargos, esto con el objetivo de entender cada una de las áreas dentro de la gestión y metas generales de Ferretería Brand Ltda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Correcto comportamiento de funcionarios entre las áreas.</li> <li>○ Agilidad de la gestión entre áreas.</li> <li>○ Las capacitaciones benefician a la empresa ya que los funcionarios tienen conocimientos sobre la gestión que se lleve a cabo en cada proceso, por ende la productividad del cargo se vera reflejada por la competitividad interna.</li> <li>○ Conocer realmente las causas de demoras, limitaciones e inconvenientes en los procesos de cada una de las áreas.</li> <li>○ Se genera mayor colaboración y reconocimiento de labores entre áreas y se alinea la información que se le revela al cliente final.</li> </ul>

Tabla 8: Propuesta para potenciar el recurso humano. Elaboración propia



<b><u>Planeación estratégica en los procesos del área comercial y administrativa.</u></b>		
<b>Área</b>	<b>Que hacer</b>	<b>Ventaja</b>
<b>Gerencia General Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se requiere planeación estratégica antes de implementar cualquier mejora en los aspectos mencionados (información, comunicación y recurso humano).</li> <li>○ Reorganización del organigrama de acuerdo al establecimiento de orden organizacional por jerarquía y cargos.</li> <li>○ Planear, generenciar y medir la implementación del PHVA.</li> <li>○ Unificar responsabilidades, actividades y procesos de cada área.</li> <li>○ Generar dos modelos de planeación para el área de ventas y el área logística: una proyección del trabajo del día a día y otra que corresponda a la urgencia.</li> <li>○ Creación del departamento de compras.</li> <li>○ Generar estandarización de procedimiento de almacenamiento y operaciones en la bodega. <b>(Ver diagramas de versión mejorada para la presente propuesta).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eliminación de cuellos de botella y mudas en la empresa.</li> <li>○ Se mejora interna y externamente la imagen corporativa.</li> <li>○ Corrige la problemática de la empresa en las áreas de análisis.</li> <li>○ Se reduce la multiplicidad de procesos mejorando el ambiente laboral.</li> <li>○ Se canaliza, estandariza y define los cargos de funcionarios.</li> <li>○ Construye una planeación efectiva y eficaz.</li> <li>○ La creación del departamento de compra garantizara el aprovisionamiento de stock de productos alta rotación de la empresa para generar un comportamiento en la bodega.</li> </ul>

Tabla 9: Planeación estratégica en los procesos del área comercial y administrativa.

### 3.2.1.2 Meta de cumplimiento

Teniendo en consideración que las oportunidades de mejora señaladas anteriormente son la base en el diseño del plan de mejora continua enfocado al área logística, porque corresponde al departamento que requiere la mayor intervención para corregir los problemas identificados en la empresa.

<b>Meta</b>	Implementar el plan de mejora continua, en el área logística de Ferretería Brand Ltda., para incrementar mensualmente las ventas en un 20% a través de la planeación en operaciones del proceso logístico.
<b>Descomposición de la meta ( factores)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Reorganización jerárquica de los cargos que intervienen en el proceso logístico</li><li>-Implementación de automatización para llegar a la estandarización en el proceso</li><li>-Administración, planeación y ejecución en el proceso logístico.</li></ul>
<b>Definición de actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Desarrollar un organigrama del área logística, asignando las actividades a realizar en el área.</li><li>-Utilizar herramientas software que permitan programar las actividades dentro del proceso para optimizar tiempo y recurso económico.</li><li>-Delegar funciones al personal capacitado en cada actividad del proceso</li><li>-Disposición en la toma de decisiones para ejecutar la planeación programada en las actividades realizando Seguimiento permanente.</li></ul>

Tabla 10: Factores claves de éxito. Elaboración propia

### 3.2.1.3 Estrategia de ejecución

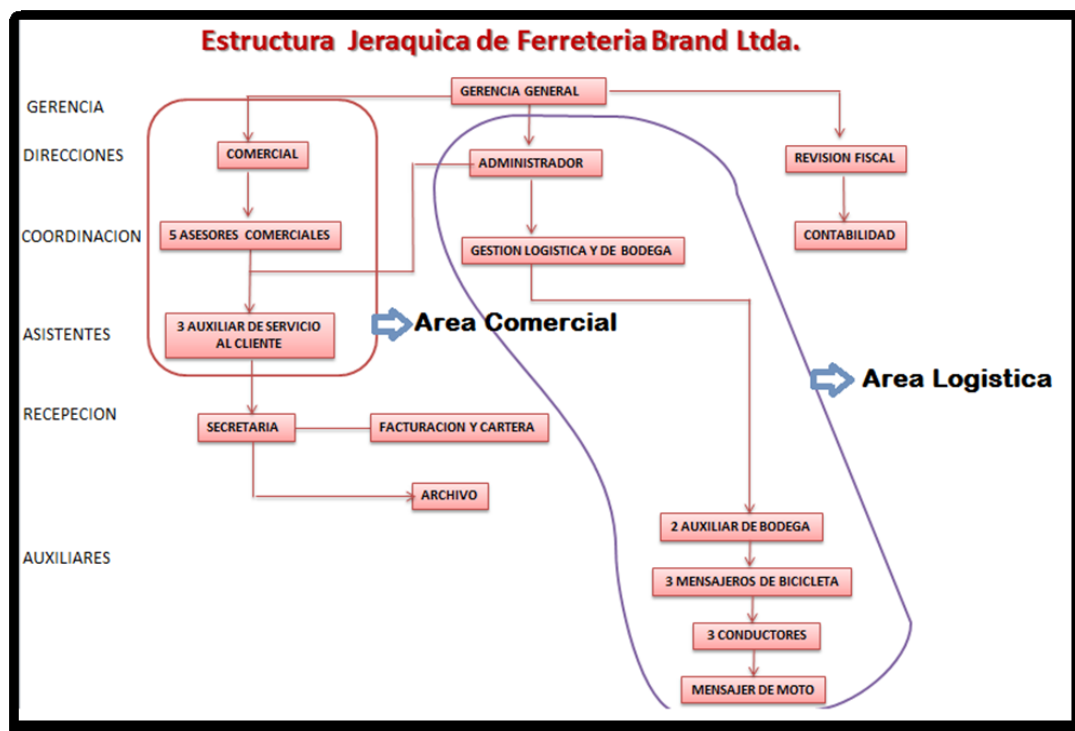
Al dar cumplimiento al plan de mejora en la empresa Ferretería Brand Ltda., se propone la implementación de diversas estrategias y tácticas que viabilizan su implementación al momento de ejecución. A continuación se presenta la tabla de relación para el plan de mejoramiento:

OBJETIVOS	MERCADO META	ESTRATEGIAS
Implementar plan de mejora en el área logística de Ferretería Brand Ltda.	Buscar el 100% de cumplimiento en Ferretería Brand en la selección y reevaluación de proveedores. Vi Ver anexo 17 evaluaciones de proveedores	mantener cumplimiento de tiempos de entregas, lugares de entrega, garantía, experiencia certificada, precio competitivo, condiciones de pagos, respuestas a solicitudes o cotizaciones, devoluciones, certificaciones, requisitos técnicos, disponibilidad de inventarios de M.P o servicio.
	Dominar tecnologías de información	Implantación de sistema tecnológico (máximos y mínimos) -capacitación de actualización y manejo de sistema de inventarios-aprender el manejo de programas Software.
	Participar en diferentes publicaciones en medios de comunicación.	Inscripción y registro ante entidades outsourcing dedicadas al marketing del sector industrial y ferretero. - Participar en la cadena de negocios que se realiza a través de stands en las diferentes ferias del sector industrial
	Participar en diferentes ferias del sector industrial y exposiciones de ferretería.	Identificar e investigar diferentes técnicas logísticas para aplicarlas garantizando seguridad en el servicio de las entregas en los tiempos pactados. Ejercitar experiencia para obtener reconocimiento con VS proveedores, a través de la participación del mercado.
	Fortalecer experiencia en el gremio.	Identificar la experiencia de competencia en el mercado y saber en qué se destacan que permita conocer el campo de acción y así diferenciar el comportamiento de FERRETERIA BRAND LTDA. - Conocer estados financieros de la competencia a través de la superintendencia de sociedades y otras entidades.
	Adquirir habilidades gerenciales en el área logística y corporativa	Ser persuasivos adquiriendo conocimientos antropológicos y psicología. Tomar cursos en habilidades de negociación,

Tabla 11: Planeación estratégica en el diseño del plan de mejora para Ferretería Brand Ltda.  
Elaboración propia

### 3.2.1.4 Diferenciación (Antes y Después)

En el plan de mejoramiento en Ferretería Brand Ltda., se propone a la gerencia una reestructuración mejorada en el esquema organizacional de la empresa visualizando los mandos altos y medios como una correlación lineal en función del cliente, un procedimiento mejorado en los procesos que se llevan acabo en esos departamentos reestructurados y la reorganización de las actividades que intervienen en el recorrido de la orden de compra enfocando la atención en el área logística que se correlaciona y depende de la gestión de las demás áreas de análisis como se muestra en el siguiente diagrama.



**Diagrama 5: Estructura jerárquica de Ferreteria Brand Ltda., (Versión mejorada). Elaboración propia.**

Se puede observar en el diagrama 4 en los recuadros de las (Área comercial color rojo, y logística en color azul) se visualiza la importancia que tiene el área logística en toda la estructura de la empresa, de allí, que el interés de esta investigación se centre en el departamento logístico. Por lo anterior, se propone una re-estructuración en el área logística y en las actividades del área correspondientes para llevar la debida estandarización y lograr un proceso eficaz y eficiente. La re-estructuración del mismo da inicio con un contacto al proveedor hasta la entrega de orden de compra cliente final.

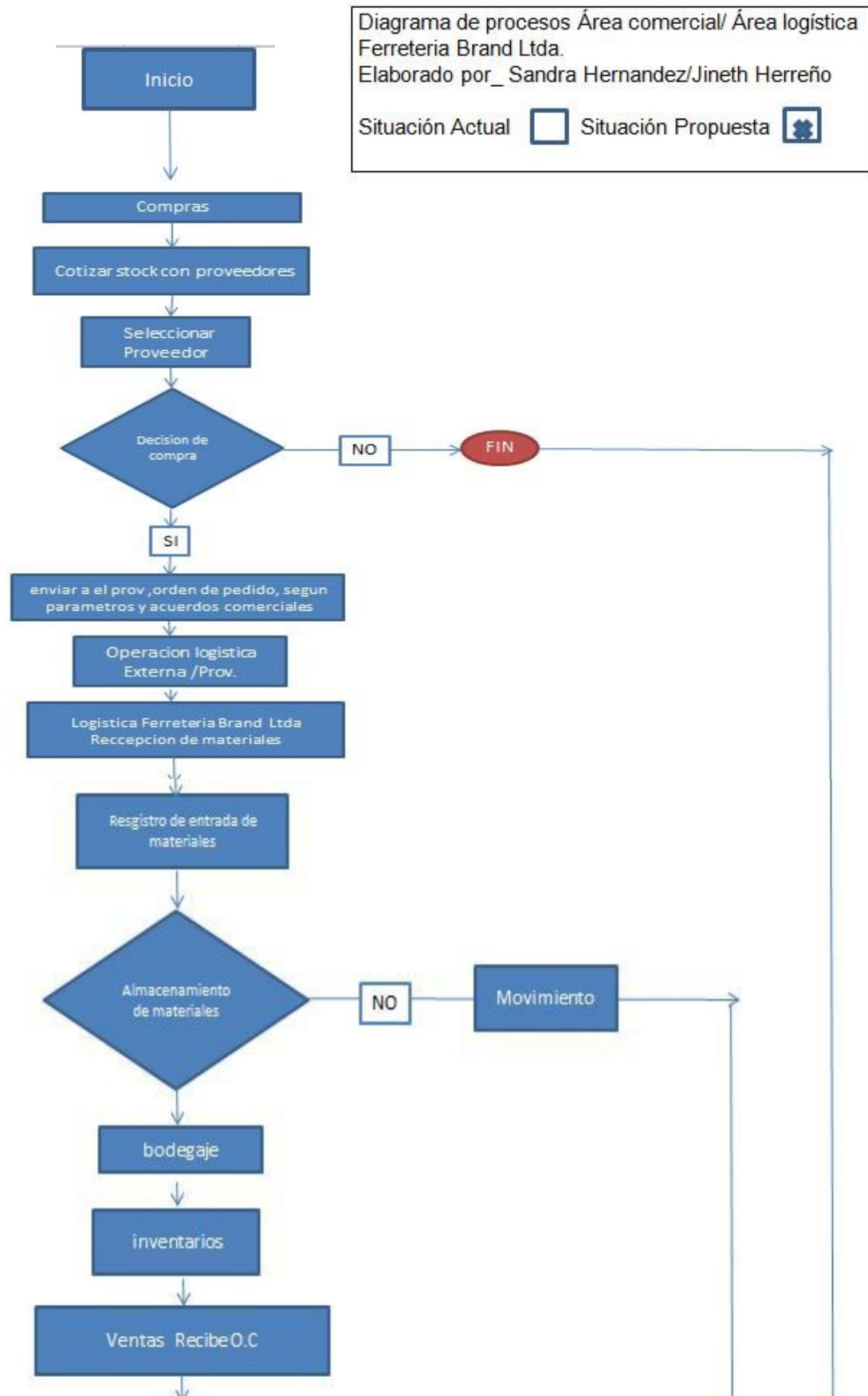
Con base en el levantamiento de información se describieron los procedimientos que se están omitiendo en cada área señalando que el resultado de los procesos actuales tienen debilidades tales como:

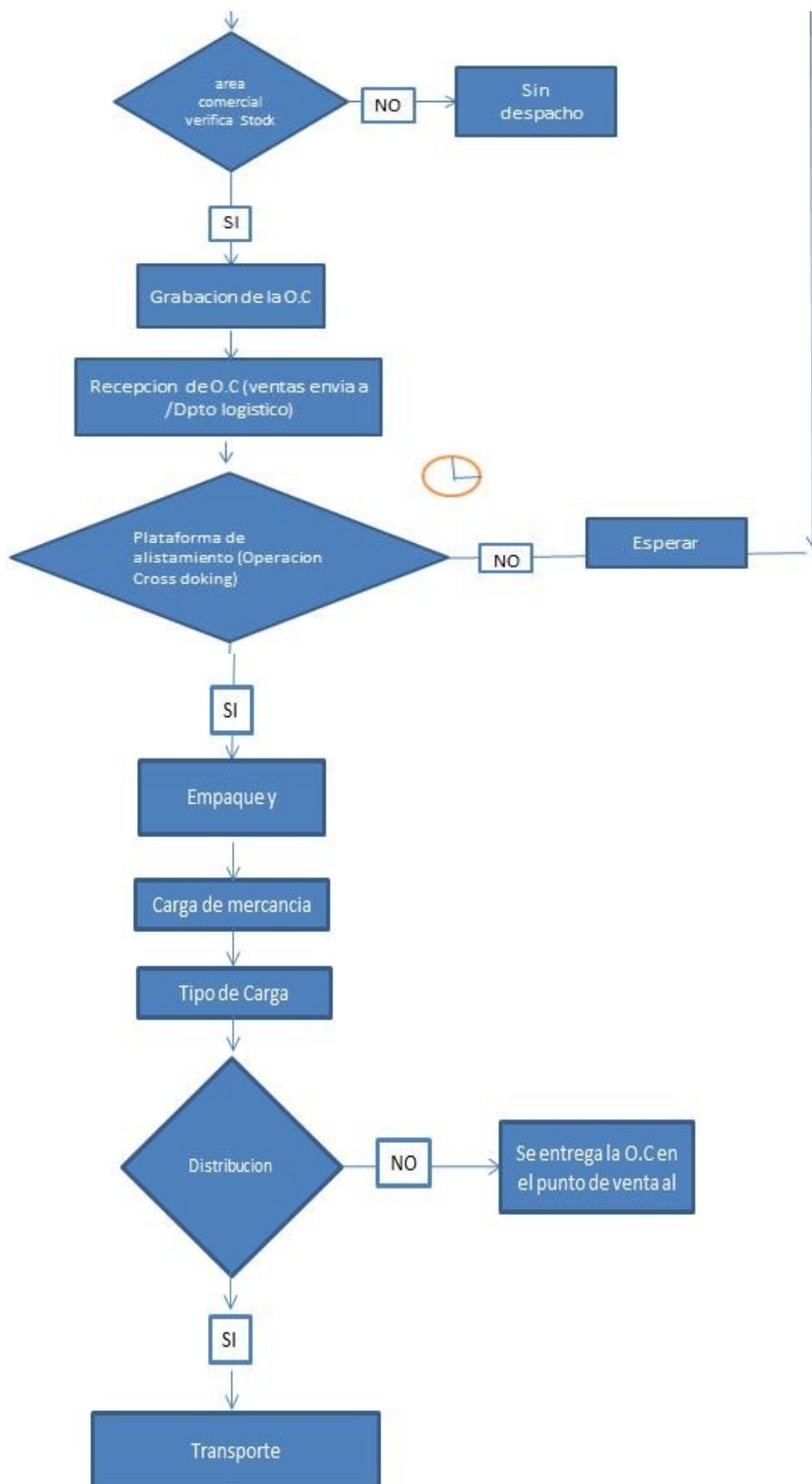
- ✓ Falta de planeación
- ✓ Ausencia del departamento de compras
- ✓ Manejo de la información entre áreas
- ✓ Falta de comunicación a nivel interno
- ✓ Desconocimiento de procesos
- ✓ Ausencia de procesos en el área comercial y logística
- ✓ Desconocimiento de metas entre áreas
- ✓ Falta de integración entre áreas
- ✓ Falta de tecnología

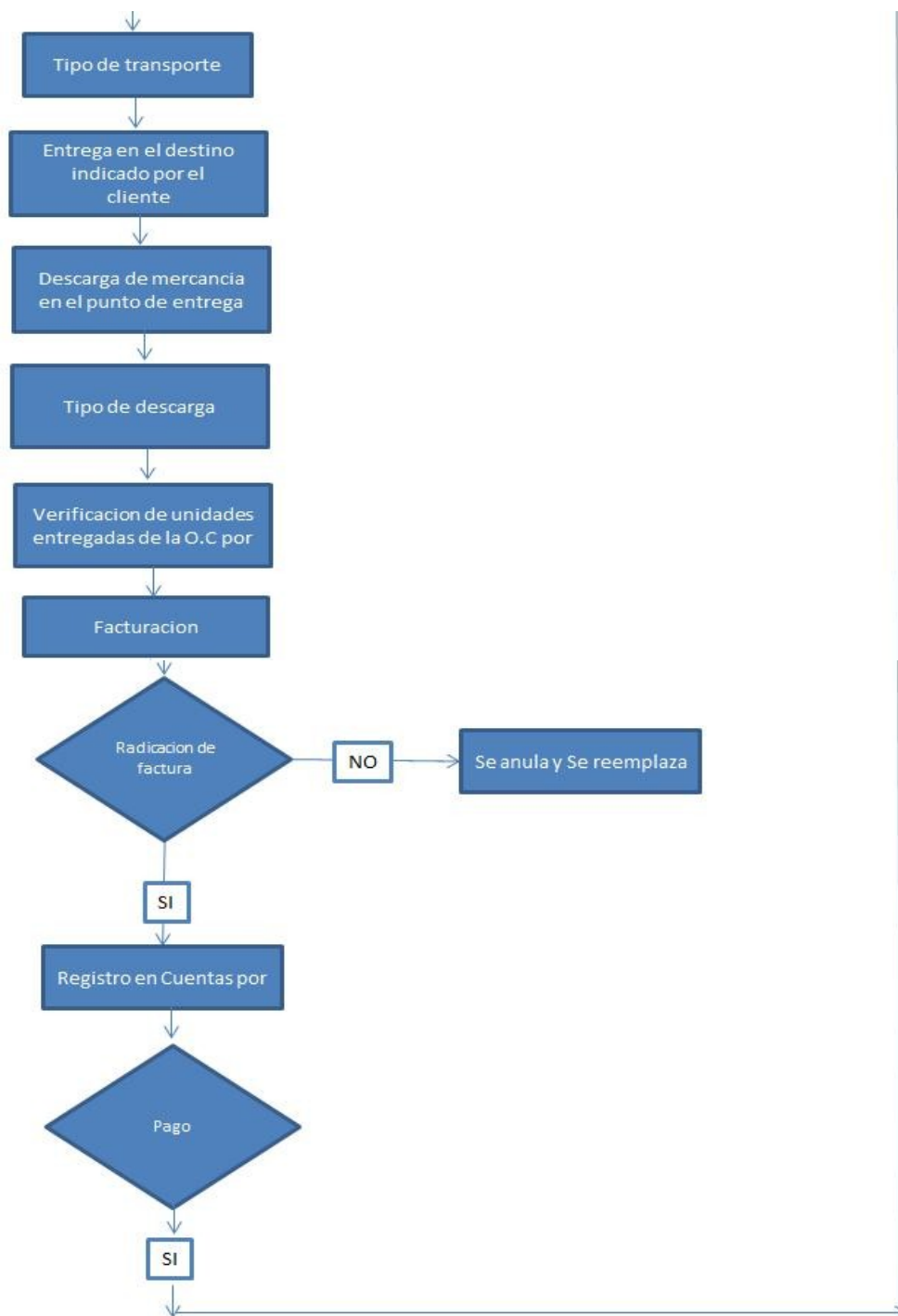
De esta manera, la oportunidad de mejora que apunta al proceso logístico se presenta **de un diagrama de proceso mejorado complementando las actividades de las áreas involucradas** que ayudaran a mejorar la gestión de la empresa Ferretería Brand Ltda., como:

- Al realizar la reestructuración de procesos el diagrama ayuda a la empresa a monitorear las actividades de cada proceso para poder mejorar continuamente y tener un control determinado sobre los mismos
- Permite medir el desempeño por áreas y así diseñar planeación estratégica en la misma
- Elimina cuellos de botella, desorden de la bodega, mudas, tiempos muertos y desperdicios.
- Contribuye a una comunicación más efectiva
- Se definen los cargos y responsabilidades par así mejorar el clima laboral
- El diagrama de procesos permite estandarizar las políticas de logística y distribución en cuanto a entregas a tiempo.
- Disminución de las devoluciones
- Mejora la calidad del servicio
- Ahorro de tiempo de entrega al cliente

El objetivo del presente diagrama de procesos es conocer el recorrido que tiene la orden de compra para llevar a cabo la distribución y garantizar que la misma llegue al cliente en el tiempo óptimo.





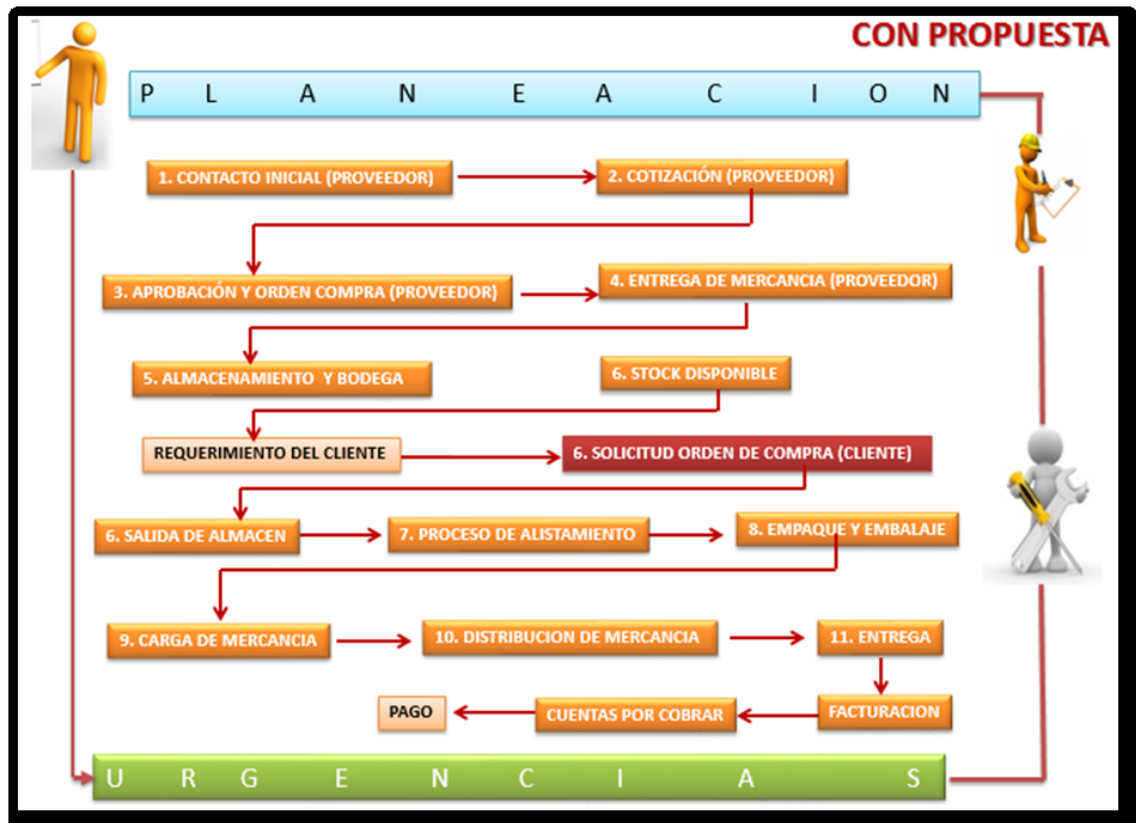


**Diagrama 6: Procesos generales de las áreas comercial y logística de la empresa Ferreteria Brand Ltda. (Versión mejorada). Elaboración propia.**



### 3.2.1.5 Equipo de conducción (intervención)

En el rediseño del proceso global de logística de las áreas comercial y logística de Ferretería Brand Ltda., se hicieron propuestas de modificación en sus organigramas instituciones para que la aplicación del plan de mejora contribuya al diseño estructurado de los procedimientos y funcionamientos que se realizan en la empresa:



**Diagrama 7: Flujo de actividades con planeación** de Ferretería Brand Ltda. (versión mejorada)  
Elaboración propia.

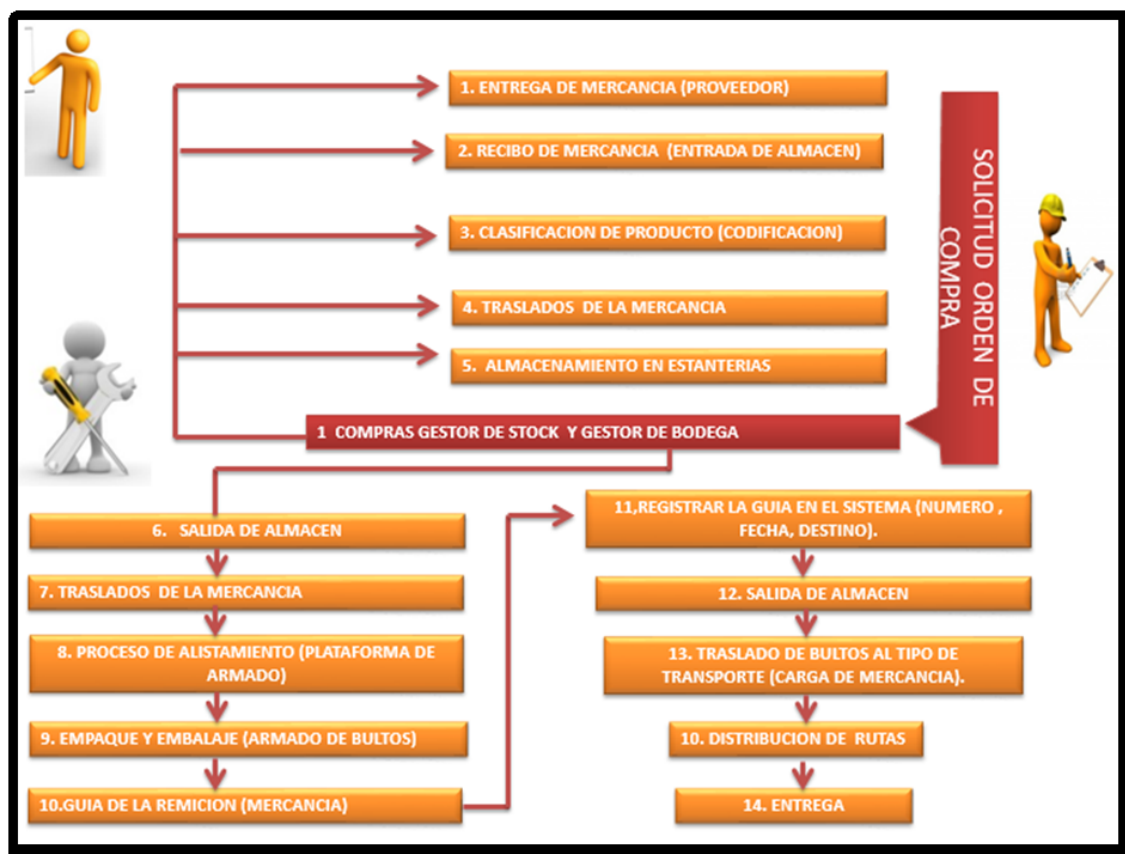


Diagrama 8: Flujo de actividades propuestas para manejar stock en Ferretería Brand Ltda. (versión mejorada) Elaboración propia.

En base a los datos obtenidos en el esquema anterior y la generación de la idea en el planteamiento del problema hallado, se describen los nuevos subprocesos que se debe realizar el gestor de compras en el área de almacenamiento para alimentar el debido proceso del área logística, y cumplir con los requerimientos del cliente final comprendiendo que los productos son ingresados al almacén hasta que son seleccionados para su posterior despacho.

### 3.2.1.6 Propuesta de inversión y su retorno

La estructura de las inversiones es muy importante para la implementación del plan de mejora ya que se debe soportar económicamente el proyecto en el área logística a la empresa Ferretería Brand Ltda., exponiendo el valor total de sus ventas de los últimos cinco años que permite determinar un pronóstico para soportar la inversión y el retorno.

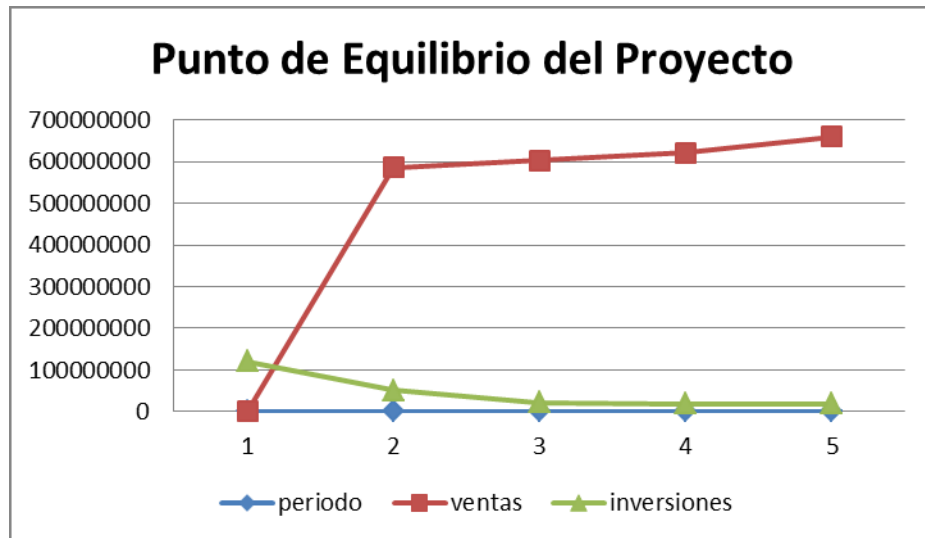
En la inversión fija se tiene que los activos serán útiles por un tiempo prolongado como el software que se propone instalar con el fin de optimizar y hacer más eficiente las operaciones logísticas de la empresa y por último una

capacitación al personal. La inversión que se hará para la obtención y debida actualización del software HELISA corresponde a 5 millones de pesos para tres computadores y 1 millón de pesos que se invertirán en la capacitación del personal, y, la contratación de un gestor compras que se encargaría del abastecimiento del stock por un valor mensual de \$1.600.00 Para un total de inversión fija de 6 millones de pesos.

Se genera un punto de equilibrio que se da cuando la inversión se recupera con las ventas de la compañía y existe un quiebre donde ni se gana ni se pierde. Para el plan de mejora de Ferretera Brand Ltda., el punto de equilibrio se determina a través de los periodos proyectados para la inversión y recuperación, las ventas dadas en estos periodos y la inversión que se hizo durante la investigación.

periodo	ventas	inversiones
1	0	\$ 20.000.000,00
2	585600000	\$ 1.000.000,00
3	603168000	\$ 1.600.000,00
4	621263000	\$ 9.200.000,00
5	659097959	\$ 18.000.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>2469128959</b>	<b>\$ 29.800.000,00</b>

Tabla 12: Proyección de ventas para los próximos cinco años. Elaboración propia



**Gráfico 17: Proyección de ventas para los próximos cinco años - punto de equilibrio. Elaboración propia**

Tomando en cuenta los datos anteriores podemos ver en la gráfica 17 que la recuperación de la inversión se da inmediatamente después de un año y alcanza una línea exponencial de un crecimiento vertiginoso hasta el año 2, ya después sigue en un crecimiento más lento pero continuo.

### COSTOS DE INVERSION RELEVANTES

		CON PROYECTO	ACTUALMENTE SIN PROYECTO	SITUACIÓN INCREMENTAL (DIFERENCIA)		
<b>CANTIDAD EN PESOS</b>		<b>\$ 600.000.000</b>	<b>\$ 500.000.000</b>	<b>\$ 100.000.000</b>		
DETALLE	UNIDAD	C/P	S/P	SI	COSTO MKDO	COSTOS RELEVANTES DEL PROYECTO
SOFTWARE	UN.	1	0	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
CAPACITACION PERSONAL DE TRANSPORTE	UN.	1	0	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
						<b>\$ 6.000.000</b>

**Tabla 13: Costos de inversión relevantes. Elaboración propia.**

**COSTOS DE OPERACIÓN RELEVANTES (CONCEPTOS REPETITIVOS)**

		CON PROYECTO	ACTUALMENTE SIN PROYECTO	SITUACIÓN INCREMENTA L (DIFERENCIA)				
CANTIDAD DE UNIDADES		12000	10000	2000				
DETALLE	UNIDAD	C/P	S/P	SI	COSTO MKDO.	COSTO PROYECTO	COSTOS DE OPERACIÓN RELEVANTES X 12 MESES	AÑO 1
DISEÑO DE BODEGA PARA ALMACENAMI ENTO DE MERCANCIAS	UN.	1	0	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000
INSUMOS PARA EMBALAJE Y EMPAQUE DE MERCANCIAS	UN.	1	0	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 120.000.000	-\$ 120.000.000
PERSONAL TRANSPORTE	UN.	3	0	3	\$ 600.000	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000	-\$ 21.600.000
GESTOR DE COMPRAS	UN.	1	0	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000	-\$ 19.200.000
						<b>\$ 14.900.000</b>	<b>\$ 178.800.000</b>	<b>-\$ 178.800.000</b>

**Tabla 14: Costos de operación relevantes. Elaboración propia.**

### **3.2.1.7 Riesgo**

La empresa Ferretería Brand Ltda., en su condición actual está dejando de ser productiva por falta de un sistema logístico integral que permita eliminar problemas como los cuellos de botellas, las mudas (tiempos muertos), desperdicios, que afectan el ritmo normal de efectividad y eficacia de la empresa reduciendo la productividad interna y externa por factores como: migración de clientes, codificación de clientes potenciales, recaudo de cartera entre otros.

### **3.2.1.8 Recomendaciones y conclusiones**

En el presente trabajo de grado se busca proponer un plan de mejora continúa en la Empresa Ferretería Brand Ltda., que amerita ser aplicado para mejorar la gestión y productividad logística. Por lo anterior, se recomiendan los siguientes aspectos en las áreas estudiadas:

#### **Gerencial (administrativa)**

- Es importante que la empresa analice los factores de pérdida de clientes e incumplimientos en las entregas de los materiales que puede generar disminución en ventas y saber con precisión el valor cuantitativo de pérdidas y ganancias.
- Se recomienda reforzar la gestión de gerencia para innovar la metodología, políticas y filosofía de la empresa en aras de dirigirla con un liderazgo de planeación estratégica en función del cumplimiento de las metas internas de la empresa en consonancia a los objetivos corporativos.
- Se recomienda realizar una reestructuración organizacional de forma inmediata para alinear su organigrama definiendo los cargos, funciones y responsabilidades de departamentos minimizando el impacto de la multiplicidad de funciones que se viene presentando en la empresa.
- Se recomienda al área gerencial que evalúe si los funcionarios del área logística desempeñan su labor con los implementos e instalaciones adecuadas (renovación de bodega y estanterías seguras).
- La empresa debe realizar gestiones que le permitan identificar y mantener el nivel de reconocimiento (Good Will) en el mercado local en el sector ferretero.
- Se recomienda que analice la gestión logística que se está realizando identificando si es la más apropiada para el perfil de la empresa.
- Se recomienda al área administrativa y gerencial que analice y evalúe el servicio que se le está brindado al cliente para saber con exactitud si funcionario necesita capacitación y direccionamiento para que sus habilidades se han orientadas de un modo eficiente.
- Evaluar al personal de nuevo ingreso y brindarle la capacitación requerida para que desempeñe sus funciones en la empresa.

## **Comercial**

- Se recomienda al área comercial tener conocimiento preciso para que el manejo de información que se da a logística sea 100 % exacta para una buena gestión logística.
- Se recomienda tener conocimiento y visibilidad sobre los procedimientos logísticos, abastecimiento y distribución con el fin de tener una información precisa al cliente final.
- Se debe crear una política de Stock (material de alta rotación) en conjunto con el área de logística que permita ser medible y administrada por un departamento de compras con el fin de que logística mantenga un comportamiento productivo, estratégico y proyecte su planeación para atender el trabajo del día a día y las urgencias. Para lo mismo se recomienda la inmediata creación de un departamento de compras.

## **Logística**

- Es importante analizar el diseño de la estructura logística y de la bodega que debe estar orientada al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Si, no presta las condiciones adecuadas no se dará un engranaje con los demás departamentos, por lo que se recomienda su reestructuración para tener una mayor ventaja competitiva y los clientes se van a mantener fieles a la empresa por el cumplimiento de las entregas.
- Se recomienda la capacitación de los funcionarios en el área logística en tres aspectos: manejo de buenas prácticas al interior de la bodega (técnicas de almacenamiento, cuidado de materiales, normas técnicas y seguridad al interior del almacén), mejoramiento en la distribución (mantener en buen estado los vehículos de la empresa) y sistema general de riesgos profesionales.
- Establecer políticas del Manual de almacenamiento y operaciones de bodega.

Es importante reconocer que la empresa Ferretería Brand Ltda, a lo largo de su actividad comercial, es la primera vez que tiene una propuesta de mejora que implementa ideas innovadoras para el cambio positivo permitiendo que sea viable y tenidas en cuentas para el mejoramiento y el perfil de la empresa.

El cumplimiento de estas recomendaciones por cada una de sus áreas permitirá llevar a cabo el plan de mejora continua propuesto demostrando los puntos de encuentro en los cuales se pueda articular de forma eficiente y coherentes las actividades de todos los involucrados en la misión y propósitos de mercadeo de la compañía, en función de su crecimiento y rentabilidad futura.



## BIBLIOGRAFÍA

- ANAYA TEJERO, J. J. (2007). *Logística Integral La gestión operativa de la empresa*. Madrid: Esic.
- CARRANZA, O. (2004). *Logística mejores prácticas en Latinoamérica*. . México: Thomson.
- CAVASSA RAMIREZ, C. (2005). *Administrando la calidad para el cambio*. México: Limusa S.A.P.
- CUATRECASAS, L. (2010). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit.
- DURAN HERAS, A. y. (2001). *Logística del comercial electrónico*. España: Mc Graw - Hill.
- ESCUDERO SERRANO, J. (2011). *Gestión de aprovisionamiento*. Madrid: Paraninfo.
- EVANS, J. (2000). *La administración y el control de la calidad*. México: Thomson.
- MEDINA, J. y. (2010). *Gestión estratégica de calidad*. . Bogotá D.C: Universidad Sergio Arboleda .
- MORA GARCÍA, L. A. (2007). *Seguimiento, indicadores de la gestión logística*. Bogotá: Ecoe.
- PELTON, L. S. ( 1999). *Canales de marketing y distribución comercial*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- PERIS SALVADOR, M. (2008). *Distribución comercial*. Madrid: Esic.
- PULIDO GUTIERREZ, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw Hill.
- RED ENDESA. (2010). *Experiencias en la implementación de metodologías de mejora*. Madrid: Asociación española para la calidad.
- RICARDO DE nevascués, J. P. (2001). *Manual de logística integral*. Madrid: Díaz de santos.
- RICARDO DE NIEVASCUÉS, J. P. (2001). *Manual de logística integral*. Madrid: S.A.P.
- RONALD, B. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro*. México: Parson.
- SAINZ DE VICUÑA ANCIN, J. M. (2003). *La distribución comercial opciones estratégicas*. Madrid: Esic.
- SARAVIA VIEJO, Á. M. (1996). *Investigación operativa*. Madrid: Ortega.

SERRA DE LA FIGUERA, D. (2005). *La logística empresarial en el nuevo milenio*.  
Barcelona: gestión 2000.

SORET LOS SANTOS, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*.  
Madrid: Esic.

## ANEXOS

### Anexo 1. Requerimiento del cliente por correo.

Archivo Mensaje

Ignorar Correo no deseado Eliminar Responder Responder a todos Reenviar Más Reunión

Eliminar Responder Pasos rápidos

BASE DATOS PR... Al jefe  
Correo electróni... Listo  
Responder y eli... Crear nuevo

Mover Reglas OneNote Acciones

Marcar como no leído Categorizar Seguimiento Etiquetas

Traducir Buscar Relacionadas Seleccionar Zoom

Edición

Seguimiento. Completada el miércoles, 18 de junio de 2014.

De: ☐ Marinela Romero <mromero@pps-equipment.com> Enviado el: miércoles 18/06/2014 03:49 p.m.

Para: ☐ shernandez@ferreteriaibrand.com

CC:

Asunto: SOLICITUD COTIZACION REQ N° 708-14 (CPF-PRE-636)


Mensaje WP\_20140618\_006.jpg (2 MB) WP\_20140618\_005.jpg (2 MB) 010 RE-PPSE-PRO-0010 Lampara para contenedor.xlsx (48 KB)

Agradecemos por favor cotizar y confirmar disponibilidad para entrega inmediata:


LAMPARA SYLVANIA REF. F032WT8 IRC 89 6500 K	INYECCIÓN PAD2	8	EA
BALASTRO SYLVANIA REF. T12 2X39 WATT (P93236)	INYECCIÓN PAD2	4	EA

Mil gracias,

**Marinela Romero F.**  
**PACIFIC PROCESS SYSTEMS ENGINEERING**  
 Procurement Manager  
 Bogotá - Colombia  
 Calle 93B No. 17-49 Oficina 309  
 Centro Internacional de Negocios  
 Oficina: (571) 3099155 - 3099206 Ext 315  
 Móvil: 310.2751431



## Anexo 2. Requerimiento del cliente en formato.

	<b>REQUERIMIENTO DE MATERIAL</b>		Versión 001				
			Codigo: REG-COM-006				
Numero del RIG: 1			NÚMERO RQ : RQ-0009720				
FECHA RQ : 22/01/2014							
Item	Cantidad	Unidad de Solicitud	Código de Parte	Descripción	Estado RQ	Observación Autorización	Fecha Entrega
1	5.00	PQTE	T4-A	AMARRES PLASTICOS T4-A X 100UND (100MM LONG X 2.5MM ANCHO )	NO AUTORIZADO		28/01/2014
2	5.00	PQTE	T8-B	AMARRES PLASTICOS T8-B X 100UND ( 200MM LONG X 3.5MM ANCHO )	NO AUTORIZADO		28/01/2014
3	5.00	PQTE	T10-B	AMARRES PLASTICOS T10-B X 100UND ( 250MM LONG X 3.5MM ANCHO )	NO AUTORIZADO		28/01/2014
4	5.00	PQTE	T12-C	AMARRES PLASTICOS T12-C X 100UND ( 300MM LONG X 4.8MM ANCHO )	NO AUTORIZADO		28/01/2014
5	5.00	PQTE	T14-D	AMARRES PLASTICOS T14-D X 100UND ( 350MM LONG X 8.0MM ANCHO )	NO AUTORIZADO		28/01/2014
Observaciones: AMARRES PLASTICOS STOCK BODEGA							
MARTINEZ CAMACHO Usuario Solicitante					JCARRERO Usuario Aprobador		

### Anexo 3. Formato de cotización de Ferretería Brand Ltda.



**FERRETERÍA BRAND LTDA.**

NET: 830-109-420-1 / DIR. CALLE 15 # 20-71 PALQUEMAO- BOGOTÁ

BOGOTÁ D.C. MAYO 19 DEL 2014

**COTIZACION N° 20140419**

SEÑORES

RQ

**MACO INGENIERIA**

ATT CRISTHIAN OJEDA  
DEPARTAMENTO :Supply Chain COLOMBIA  
ASUNTO: COTIZACION  
E-mail:  
TEL.  
FAX.

#### CONDICIONES COMERCIALES

VALIDEZ DE LA OFERTA: 30 DIAS (NOTA: EL PRECIO ANUALMENTE SE INCREMENTA DE ACUERDO AL IPC DEL AÑO INMEDIATAMENTE ANTERIOR Y/O SI LA VARIACION DEL PRECIO EN ARTICULOS DE FERRETERIA ES MAYOR A UN 5%,  
FORMA DE PAGO: CONTADO .  
TIPO DE MONEDA: PESOS COLOMBIANOS.

#### LUGAR DE ENTREGA: PRECIOS PARA ENTREGAR EN VILLAVICENCIO

PLAZO DE ENTREGA: UNA VEZ RECIBIDA LA ORDEN DE COMPRA 3 DIAS HABILES Y/O ACORDADA CON EL COMPRADOR  
FORMA DE ENTREGA : ACORDADO CON EL COMPRADOR Y/O SALVO VENTA PREVIA EL STOCK DISPONIBLE,

**GARANTÍA DE ARTICULOS DE FERRETERIA: CERTIFICADO DE CALIDAD ,CERTIFICADO DE PRUEBA SI APLICA ,FICHA TECNICA,HOJA DE SEGURIDAD**

ITEM	CANT	UND	ENTREGA	DESCRIPCIÓN / ESPECIFICACIÓN	MARCA	OBSERVACIONES	VR. UNIT.	VR. TOTAL
1	2	UND	INMEDIATA	LAMINA DE ASBESTO FORMATO 2 MT X 1.50 MT X 3/16"	ASPAKING		\$ 229.800	\$ 459.600
								\$ -
								\$ -
								\$ -
							<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 459.600</b>
							<b>IVA</b>	<b>\$ 73.536</b>
							<b>TOTAL</b>	<b>\$ 533.136</b>

  
Sandra Hernández  
TEL/FAX 83014515

CALLE 15 N° 20 - 71

TELEFONOS: 3514515 - 2370753 - 2370755 - 2084882

BOGOTÁ D.C.

## Anexo 4. Historial de existencia de clientes.

Empresa: 00 FERRETERIA BRAND LIMITADA - Junio de 2014 - [Cartilla de deudores]			
NOMBRE	IDENTIDAD	VERIFICA	
CONSORCIO HDRO INTEGRAL 2009	900305744	6	
CONSORCIO HL INGENIEROS ESTRUMENTAL	900404447	1	
CONSORCIO HL INGENIEROS ESTRUMENTAL INFRAESTRUCTURE	900574316	1	
CONSORCIO IRIS	900561120	7	
CONSORCIO JCS	900424653	4	
CONSORCIO MAN-PRE	900498135	8	
CONSORCIO METALURGICO NACIONAL LTDA	060002459	6	
CONSORCIO METROVIAS MALLA VIAL	900258719	1	
CONSORCIO MONTAJES INDUSTRIALES 2009	900523741	9	
CONSORCIO OBRAS QUIMBO	900593058	5	
CONSORCIO PHD ZULIA	900700237	7	
CONSORCIO PUENTES AUTONORTE 94	900404416	1	
CONSORCIO RIO CAUCA	900587067	7	
CONSORCIO RUBIALES	900455423	1	
CONSORCIO SERVICAMPOS	900560403	1	
CONSORCIO TC-17	900655293	7	
CONSORCIO TRANSVERSAL DE CARARE	900294187	4	
CONSORCIO U-250	900586606	2	
CONSORCIO VARELA SAINC	900484836	1	
CONSORCIO VIAL DEL SUR	900372287	1	
CONSORCIO VIAS Y EQUIPOS 2012	900556116	7	
CONSORCIO VIAS Y EQUIPOS 2014	900562579	8	
CONSTRUCENTER SOLO TEJAS S.A.S	900054587	8	
CONSTRUCTORA CONCONCRETO S.A.	099001110	8	
CONSTRUCTORA LHS SAS	900042741	4	
CONSTRUCTORA MALAGON Y CIA LTDA	030027650	6	
CONTINENTAL LITORAL CARIBE S.A.S.	002002972	2	
CONTRERAS PINZON WERNEY HERNANDO	00813832		
CORPORACION CLUB EL NOGAL	000180832	4	
CORREA M. JOSE HERNANDO	79349658	2	
CRISTIAN CRISTO SILVA CORREA	4061086	9	
CROYDON COLOMBIA SA	000120681	2	
DANARANJO S.A.	060013711	5	

## Anexo 5. Orden de compra

	<b>ORDEN DE COMPRA</b>	CÓDIGO	PADM004
		VERSIÓN	3
		CONSECUTIVO	272
		PAGINA	1 DE 1

**PROVEEDOR:** FERRETERIA BRAND LIMITADA **NIT:** 8381894201  
**DIRECCIÓN:** CL 15 20 71  
**TELÉFONO:** 2378703 **FAX:** **CIUDAD:** BOGOTÁ  
**FECHA:** 21/05/2014 07:55

**PROYECTO:** PC-020-13-ARIARI--CONSTRUCCIÓN DE LINEAS DE FLUJO Y FACILIDADES PARA CONEXIÓN DE POZOS EXISTENTES EN EL BLOQUE ARIARI DE PETROMINERALES, VEREDA LOS ANDES, MUNICIPIO DE VISTA HERMOSA, DEPARTAMENTO DEL META.

**AREA:** MECÁNICA  
**CENTRO DE COSTO:** ADMINISTRACION  
**SUB CENTRO DE COSTO:** MÓDULO DE OBRAS

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND.	VR. UNIT.	VR. TOTAL
1	LAMINA DE ASBESTO 2 MTS X 1.50 MTS X 3/16"	2	UND	229.500	459.000

<b>FECHA DE ENTREGA:</b> 21/05/2014 00:00	<b>SUBTOTAL</b>	459.000
<b>LUGAR DE ENTREGA:</b> MACO INGENIERIA VILLAVICENCIO	<b>I/A 16%</b>	73.536
<b>VALOR EN LETRAS:</b> QUINIENTOS TREINTA Y TRES MIL CIENTO TREINTA Y SEIS PESOS M/TE	<b>TOTAL</b>	\$532.536

**CONDICIONES DE PAGO:** CREDITO 30 DIAS

15 DÍAS ☐  
 30 DÍAS ☐  
 60 DÍAS ☐

**OBSERVACIONES:**

MATERIALES SOLICITADOS PARA PRUEBAS HIDROSTATICAS;  
 SOLICITADO POR VENANCIO DIAZ

**SEGUIMIENTO A LA ORDEN DE COMPRA:**

**PROVEEDOR**

REQUISICION(ES): 000303 -

  
 OJEDA ROJAS CRISTHIAN YAMD  
 ELABORÓ

APROBADO ADMINISTRACION

TEL 800.109.429-1

CALL: 15 No. 20-71 PRIOQUEMAD  
 TELS.: 237 8750-237 8755- 237 8828 BOGOTÁ.  
 Email: [brandcolleth.net.co](mailto:brandcolleth.net.co)

HERRAMIENTAS MANUALES - ELÉCTRICAS  
 PINTURAS - ABRASIVOS - SEGURIDAD INDUSTRIAL  
 MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN EN GENERAL

1122

Señor(es): MATO ING  
 Nit: \_\_\_\_\_ Fecha: 2014-05-16  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Tel.: \_\_\_\_\_ Orden de compra

№ 43644

[illegible]#Nombre?  
2012

a santra

Industrias (Firma y Sello)  
 2014-01-01, ESTA ORDEN HACER

FERRETERIA BRAND LTDA. Transfiere el derecho de propiedad de estos artículos cuando sea cancelada la factura correspondiente, mientras tanto se reserva el derecho de dominio total y parcial. La mercadería relacionada en esta Remisión fue recibida en perfectas condiciones.

Firmamos de conformidad: Carlos Sanchez  
 C.C. No. 79447716 SD 761

DESPUES DE RECIBIR LA MERCANCIA NO SE ACEPTAN RECLAMOS NI DEVOLUCIONES

CC 79447716

cel 315242-2344

S2V-761



## Anexo 7. Entrada de almacén

CASS CONSTRUCTORES & CIA SCA  
NIT. 900018975  
DIRECCION Carrera 11 Bis 99-54 Ofic. 501  
REGIMEN COMUN  
ENTRADA DE ALMACEN No.1146868




<b>Sucursal</b>	100302- M&E Taller Central Chia	<b>Orden No.</b>	1145012
<b>Proveedor</b>	FERRETERIA BRAND LIMITADA- 6873	<b>Fecha Entrada</b>	10/06/2014
<b>NIT.</b>	830109420-1	<b>Factura No.</b>	
<b>Dirección</b>	CL 15 20 71	<b>Fecha Factura</b>	10/06/2014
<b>Telefono</b>	2084882	<b>Usuario</b>	Edgar Eduardo Acevedo Fonseca
<b>Bodega</b>	0-Obra	<b>Remision</b>	43963

Producto	Ref.Maq.	UM	Cant.	Vr. Unitario	Vr.IVA	Valor Total	Fecha Transacción	Fact
644 - DISCO DE CORTE		Un	20.00	4,552.00	14,566.40	105,606.40	10/06/2014 09:20:00 a.m.	
1046 - Disco de pulir - Pulidora		Un	20.00	5,359.00	17,148.80	124,328.80	10/06/2014 09:21:00 a.m.	
<b>SUBTOTAL</b>						198,220.00		
<b>IVA</b>						31,715.20		
<b>TOTAL</b>						229,935.20		


Desc. Orden Compra                      Pedidos Obra  
Obs. Orden Compra  
Obs. Entrada de Almacen

## Anexo 8. Factura de Ferreteria Brand Ltda.

 <b>FERRETERIA BRAND LTDA.</b> NIT: 830.100.420-1		Calle 15 20 71 PALOQUEMAO Tels: 2370753/55 Fax : 2370828 www.ferreteriabrand.com Bogotá D.C.			
Señores: COMALFA S.A.S. NIT: 800057889 8 Dirección: CL 110 No 98 - 25 OFC 801 Ciudad: BOGOTÁ Tel: 5587758		<b>FACTURA DE VENTA</b> Nro. <b>00003040</b> Fecha: 25 2 2014 Vencimiento: 27 3 2014 Remisión: 42872 Ord. Compra: 380043280 Vendedor: HERNANDEZ SANDRA LILIANA			
Impuestos Régimen Común - NO SOMOS GRANDES CONTRIBUYENTES NI AUTORRETTIMEDORES. Actividad Económica Principal 4663 tarifa 6.9 X 1000 y Actividad secundarias 4752 tarifa 11.04 X 1000					
DESCRIPCION		CANT.	IVA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TORNILLO ENSAMBLE 3/8" X 2 1/2"		2,500.00	16.00	261.00	652,500.00
ARTICULOS GENERICOS (VARIOS)		6.00	16.00	520,003.00	2,000,016.00
OBSERVACIONES		Subtotal			3,255,515
		Vr. I V A			520,882
		Valor Total			3,776,397
SCN: TRES MILLONES SETECIENTOS SETENTA Y SEIS MIL TRESCIENTOS NOVENTA Y SIETE PESOS					
Favor consignar Cta Cta BANCO DE BOGOTÁ No. 054242808 - Cta Cta BANCOLOMBIA No. 4128288435 o Realizar pago con CHEQUE CRUZADO - A la orden del primer Beneficiario FERRETERIA BRAND LTDA. Enviar copia via fax o Email: cartera@ferreteriabrand.com o info@ferreteriabrand.com del comprobante Respectivo. DESPUES DE 30 DIAS CAUSARA INTERESES DE MORA A LA TASA MAXIMA LEGAL.					
Esta factura de venta se asume en sus efectos legales a la Letra de Cambio (Segun artículo 774 del Código de Comercio), con esto, el comprador declara haber recibido real y materialmente las mercancías y/o servicios descritos en este título valor. Firmada la presente, se autoriza para obtener y/o reportar a cualquier Banco de datos, la información y referencias relativas a nuestro comportamiento y crédito comercial, así como el manejo bancario y en general del cumplimiento de nuestras obligaciones pecuniarias.					
Resolución DIAN No. 520000601667 fecha 19/12/2012, numeración autorizada del No. 1 al 10000 AUTORIZADA por computador. Elaborada e impresa por FERRETERIA BRAND LIMITADA NIT 830.100.420-1					
Elaboró		Aceptada y Recibida (Firma y Sello)		C.C.	De

ORIGINAL PROVEEDOR

## Anexo 9. Formato de vinculación

VERSION 01-FB-CL		FERRETERIA BRAND LTDA FORMATO DE VINCULACION		FECHA DE EMISION 9/9/10	
<b>INFORMACION GENERAL DEL SOLICITANTE</b>					
RAZON SOCIAL COMPLETA			NIT	DV	
PAGINA WEB			E-MAIL		
DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL		CIUDAD	DEPARTAMENTO	TELEFONO	
DIRECCION FACTURACION		CIUDAD	DEPARTAMENTO	TELEFONO	
FECHA CIERRE FACTUACION MENSUAL		DIAS DE RADICACION		HORARIO	
		L	M	M	J
DIRECCION RECEPCION DE MATERIALES		CIUDAD	DEPARTAMENTO	TELEFONO	
DIRECCION PAGOS		CIUDAD	DEPARTAMENTO	TELEFONO	
<b>DATOS REPRESENTANTE LEGAL</b>					
PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO		NOMBRES	
TIPO DE IDENTIFICACION		NUMERO		CARGO	TELEFONO
CC	CE				
<b>CONTACTOS</b>					
ENCARGADO DE COMPRAS		TELEFONO	EXT	E-MAIL	
ENCARGADO TESORERIA		TELEFONO	EXT	E-MAIL	
DÍAS DE ATENCION A PROVEEDORES:		L	M	M	J
				V	
<b>FINCA RAIZ Y VEHICULOS</b>					
CLASE DE PROPIEDAD		DIRECCION		VALOR COMERCIAL	
INSTALACION	PROPIA ARRENDADA	NOMBRE DEL ARRENDADOR			TELEFONO
TIPO DE VEHICULO	PLACAS	MODELO	VALOR COMERCIAL	PIGNORADO	
<b>INFORMACION TRIBUTARIA</b>					
ACTIVIDAD ECONOMICA		AGENTE RETENEDOR RENTA		GRAN CONTRIBUYENTE	
		SI	NO	SI	NO
		RESOLUCION Nº		RESOLUCION Nº	
		FECHA		FECHA	
<b>MEDIO DE PAGO</b>					
TRANSFERENCIA	CONSIGNACION	EFFECTIVO	CHEQUE		
<b>REFERENCIA BANCARIAS</b>					
ENTIDAD	SUCURSAL	TIPO CUENTA	NUMERO DE CUENTA	TELEFONO	CIUDAD
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>					
NOMBRE	DIRECCION		TELEFONO	CIUDAD	
<b>AUTORIZACIÓN PARA CONSULTA CENTRAL DE RIESGOS</b>					
<p>Autorizo a FERRETERIA BRAND LTDA para que con fines estadísticos, de control, de supervisión y de información comercial solicite información sobre nuestras relaciones comerciales con otras entidades. Las consecuencias de dicha autorización, será la consulta de datos financieros en las centrales de riesgo que manejan bases de datos de información financiera, pudiendo conocer nuestro comportamiento presente y pasado relacionado con el cumplimiento o incumplimiento de nuestras obligaciones con otras entidades. De otra parte autorizamos para que por cualquier medio de informacion y registros sistematizados, reporte, procese y mantenga actualizados los datos referentes a mi comportamiento crediticio en lo referente a la obligacion contenida en el presente titulo valor, lo cual incluye la facultad en caso de incumplimiento de reportar mi documento de identificación en cualquier base de datos de deudores morosos o centrales de riesgo.</p>					
FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL			SELLO DE LA EMPRESA		

FAVOR ANEXAR A SU SOLICITUD LA SIGUIENTE DOCUMENTACION:



### PERSONA NATURAL

Fotocopia Cedula  
Camara y Comercio  
Estados Financieros  
Referencias Comerciales  
Referencias Bancarias

### PERSONA JURIDICA

Fotocopia RUT  
Camara y Comercio  
Estados Financieros  
Referencias Comerciales  
Referencias Bancarias  
Fotocopia Doc Representante

## Anexo 10. RUT de Ferretería Brand Ltda.

DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		RUT Registro Único Tributario		001	
Espacio reservado para la DIAN				2. Concepto: 02 Actualización		4. Número de formulario: 14257763269	
				 (415)7707212469984(8020) 000001425776326 9			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 8301094201		6. DV: 1		12. Dirección seccional: Impuestos de Bogotá		14. Buzón electrónico: 132	
IDENTIFICACION							
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento: 1		26. Número de identificación:		27. Fecha expedición:	
Lugar de expedición		28. País:		29. Departamento:		30. Ciudad/Municipio:	
31. Primer apellido		32. Segundo apellido		33. Primer nombre		34. Otros nombres	
35. Razón social: FERRETERIA BRAND LIMITADA							
36. Nombre comercial:							
37. Sigla:							
UBICACION							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Bogotá D.C.		40. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.		001	
41. Dirección: CL 15 20 71							
42. Correo electrónico: gerencia@ferreteriabrand.com		43. Apartado aéreo:		44. Teléfono 1:		45. Teléfono 2:	
CLASIFICACION							
Actividad económica principal		Actividad económica secundaria		Otras actividades		Ocupación	
46. Código: 4663	47. Fecha inicio actividad: 20040415	48. Código: 4752	49. Fecha inicio actividad: 20040415	50. Código: 12	51. Código: 46694652	52. Número establecimientos:	
Responsabilidades							
53. Código: 57891141035							
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario				14- Informante de exogena			
07- Retención en la fuente a título de renta				10- Usuario aduanero			
08- Retención timbre nacional				35- Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE			
09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las v							
11- Ventas régimen común							
Usuarios aduaneros				Exportadores			
54. Código: 23				55. Forma: 56. Tipo:			
				57. Modo: 58. CPC:			
Para uso exclusivo de la DIAN							
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>				60. No. de Folios: 0		61. Fecha: 20130905	
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad; por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004. Firma del solicitante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre: BRAND NOGUERA GUSTAVO 985. Cargo: Representante legal Certificado			

Fecha generación documento PDF: 05-09-2013 12:25:20PM

## Anexo 11. Cámara de comercio de Ferretería Brand Ltda.





\*01\*



\* 1 4 2 8 0 6 3 6 9 \*

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE PALOQUEMAO

5 DE MAYO DE 2014

HORA 09:45:53

R041737554

PAGINA: 1 de 3

\*\*\*\*\*

**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS**

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

**CERTIFICA:**

NOMBRE : FERRETERIA BRAND LIMITADA

N.I.T. : 830109420-1 ADMINISTRACION : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS

DE BOGOTA, REGIMEN COMUN

DOMICILIO : BOGOTA D.C.

**CERTIFICA:**

MATRICULA NO: 01216532 DEL 26 DE SEPTIEMBRE DE 2002

**CERTIFICA:**

RENOVACION DE LA MATRICULA : 7 DE ABRIL DE 2014

ULTIMO AÑO RENOVADO: 2014

ACTIVO TOTAL REPORTADO: \$4,224,846,171

**CERTIFICA:**

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 15 NO. 20-71

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : [info@ferreteriabrand.com](mailto:info@ferreteriabrand.com)

DIRECCION COMERCIAL : CL 15 NO. 20-71

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL COMERCIAL : [gerencia@ferreteriabrand.com](mailto:gerencia@ferreteriabrand.com)

**CERTIFICA:**

QUE LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA NO HA INSCRITO EL ACTO ADMINISTRATIVO QUE LO HABILITA PARA PRESTAR EL SERVICIO PÚBLICO DE TRANSPORTE AUTOMOTOR EN LA MODALIDAD DE CARGA.

**CERTIFICA:**

CONSTITUCION: QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001253 DE NOTARIA 3 DE BOGOTA D.C. DEL 20 DE SEPTIEMBRE DE 2002, INSCRITA EL 26 DE SEPTIEMBRE DE 2002 BAJO EL NUMERO 00846222 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA FERRETERIA BRAND LIMITADA.

**CERTIFICA:**

**REFORMAS:**

DOCUMENTO NO.	FECHA	ORIGEN	FECHA	NO. INSC.
0000833	2004/04/30	NOTARIA 14	2004/05/10	00933360
2159	2009/09/03	NOTARIA 50	2009/09/10	01325676
2159	2009/09/03	NOTARIA 50	2009/09/10	01325678
1316	2010/07/28	NOTARIA 50	2010/08/06	01404127
1918	2011/08/17	NOTARIA 50	2011/08/30	01507807
2932	2012/11/28	NOTARIA 50	2012/12/07	01687340

**CERTIFICA:**

VIGENCIA: QUE LA SOCIEDAD NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 20 DE SEPTIEMBRE DE 2022 .

**CERTIFICA:**

OBJETO SOCIAL: EL OBJETO SOCIAL: LA COMPRA, VENTA, DISTRIBUCIÓN,



\*01\*



CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

SEDE PALOQUEMAO

5 DE MAYO DE 2014

HORA 09:45:53

R041737554

PAGINA: 3 de 3

\*\*\*\*\*

\*\*\* EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE \*\*\*  
\*\*\* FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO \*\*\*

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE RIT Y PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS  
CONTRIBUYENTE INSCRITO EN EL REGISTRO RIT DE LA DIRECCION DISTRITAL DE  
IMPUESTOS, FECHA DE INSCRIPCION : 25 DE SEPTIEMBRE DE 2002  
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 20 DE ABRIL DE  
2014

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000  
SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED  
TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE  
75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL  
SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525  
DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co) PARA VERIFICAR SI SU  
EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,  
\*\* CERTIFICADO SIN COSTO PARA AFILIADO \*\*  
DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA  
POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO  
DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A  
CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES



*[Firma manuscrita]*



PREMIO  
COLONIANO  
A LA CALIDAD  
DE LA GESTION



## **Anexo 12. Guía de la entrevista semi – dirigida a los funcionarios de Ferretería Brand Ltda.**

### **GUÍA DE ENTREVISTA SEMI – DIRIGIDA**

#### **Objetivo General:**

Conocer cuál es el punto de vista, motivos y políticas frente al servicio logístico que brinda a sus clientes Ferretería Brand Ltda. Con la participación del gerente administrativo y general.

Es muy importante que expresen su punto de vista con serenidad y sinceridad, para esta investigación toda la información proporcionada es importante. Esta entrevista no es una evaluación es decir que no existen respuestas correctas ni incorrectas, la entrevista se grabará con el fin de no perder ningún detalle, en el momento de analizar la información recolectada.

#### **Objetivos Específicos**

Identificar qué impacto tiene la gestión logística que se está llevando a cabo actualmente en Ferretería Brand Ltda.

- 1 Describa un día cotidiano en el área logística de Ferretería Brand Ltda.
- 2 ¿Qué tan eficiente Cree usted que es el flujo de información que llega a las áreas Comercial y Logística? ¿Por qué?
- 3 ¿usted considera que el clima organizacional, limita, influye o afecta de alguna manera las operaciones del área logística?
- 4 ¿Cómo la comunicación afecta el clima organizacional en el área logística?
- 5 ¿Cómo se dirige la planeación en el área logística para que la productividad de la empresa se refleje?
- 6 ¿Para usted qué significa el concepto de multiplicidad de procesos?
- 7 ¿Usted cree que en su empresa se aplica este concepto? ¿Por qué?
- 8 ¿Cómo la multiplicidad de procesos se aplica en su cargo?
- 9 Usted maneja planeación estratégica para llevar a cabo la multiplicidad de procesos?
- 10 ¿Cómo califica la gestión del área logística?
- 11 ¿teniendo en cuenta el criterio anterior cuéntenos que le hace falta al área logística para que sea eficiente ante su competencia?

Conocer el proceso logístico de Ferretería Brand Ltda. Quienes intervienen y el orden con el que se lleva a cabo en la actualidad.

1. ¿según su criterio directivo cuál es el concepto logístico para el perfil de Ferretería Brand Ltda.?
2. ¿Desde dónde inicia y en qué momento concluye el proceso logístico de Ferretería Brand Ltda.?
3. ¿Qué características tiene el proceso logístico actual?

4. ¿Cree usted que cuenta con el personal apropiado para desempeñar las labores logísticas? ¿justifique su respuesta?
5. ¿Cuántas personas trabajan en el área logística y que capacitación tienen?
6. ¿Las áreas Comercial y administrativa incluyendo la gerencia general tiene conocimiento global de las operaciones logísticas?
7. ¿Sistemáticamente cual es el proceso logístico para despachar una orden de compra?
8. Qué tan importante es para usted que las áreas que intervienen en el proceso logístico interactúen sistemáticamente.
9. ¿Cree usted que el manejo de varios sistemas de información (correo, teléfono, redes sociales, y correspondencia entre otros) causa la duplicidad de información en el área logística?

Descubrir las prácticas que se manejan en la bodega de almacenamiento de Ferretería Brand Ltda.

1. ¿Cuál es el tipo de manejo de inventarios que utilizan (UEPS, PEPS, ponderado u otro)
2. ¿Cómo maneja los inventarios?
3. ¿es necesario contar con proveedores nacionales e internacionales?
4. ¿Cuáles es el tiempo promedio de aprovisionamiento por el departamento de compras?
5. ¿Tiene establecido horarios de recibo de materiales a sus proveedores?
6. ¿Cómo se maneja las devoluciones de proveedores en su empresa?
7. ¿Cómo se da el proceso de salida de los materiales en su almacén?
8. ¿Cómo se hace el seguimiento y control de los materiales y productos que salen del almacén?
9. ¿Cómo verifica la existencia de sus inventarios?
10. ¿Su almacén tiene productos de alta rotación, describa su dimensión (longitud y forma)
11. ¿Conoce la capacidad máxima del almacén (unidades en M<sup>2</sup>)?
12. ¿Cómo clasifica el almacenamiento de materiales?
13. ¿Cuenta con equipos especializados para el movimiento de los materiales (montacargas, gatos hidráulicos, zorra de carga entre otros)?
14. ¿La organización de su estantería tiene algún principio técnico (orden alfabético, numérico, simbólico u otro)? ¿Cuál?
15. ¿Tiene identificados los riesgos de accidentes en el área de almacenamiento? ¿Cuáles? ¿por qué?
16. ¿Se han presentado accidentes en el área de almacenamiento?
17. ¿Qué medidas de seguridad implementan en el almacén?



### Anexo 13: Matriz múltiple de respuestas entrevista semi –dirigida: objetivo 1

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
Describe un día cotidiano en el área logística de Ferretería Brand Ltda.	<p>* Inician labores 7:30 El personal tiene 20 minutos para estar listos en la oficina del administrador después de su ingreso.</p> <p>* Lo primero que se hace es enviar a los conductores con su respectiva ruta de pedidos que se alistan el día anterior.</p> <p>*Contamos con 3 mensajeros que manejan bicicleta de carga y que realizan la labor de recoger material en los proveedores del sector.</p>	<p>• Se inicia el día con la apertura de las oficinas, luego la de bodega, el personal se prepara con la dotación de trabajo,</p>	<p>•Reviso correos, identifico las urgencias, reenvió esos correos urgentes a logística y la mayoría son órdenes de compra que donde debo de indicar los proveedores donde se debe comprar, más los costos y datos para realizar la entrega.</p>	<p>• Un día cotidiano en mi cargo Inicia cuando me llegan cotizaciones, pedidos asignados y si hay urgencias de pedidos gestiono toda la operación para realizar el despacho directamente apoyado con la supervisión del administrador</p>	<p>Mis labores en la empresa como vendedor empiezan desde las 7:30 am trato lo máximo de llevar un plan de trabajo diario donde mis actividades las tengo definidas básicamente por horas, en la mañana cuando llego lo primero que hago es prender el computador, mirar los correos, prestar prioridad a los correos que son más urgentes y que requieren de una respuesta inmediata. allí me encuentro con solicitud de</p>	<p>• Mi horario inicia a las 7:30 am, todos los compañeros que hacemos parte de logística nos dirigimos a la bodega, para ponernos la el overol, luego sacamos los vehículos, luego el administrador nos organiza los pedidos teniendo en cuenta la localidad, luego se hace el proceso de empaque y cargué de mercancías que se alisto con anterioridad para salir a entregar los pedidos, en algunas ocasiones nos toca pasar a recoger productos donde los proveedores especialmente cuando es material que tenga esfuerzo de movilizar por su peso y forma.</p> <p>• Cuando llegamos a entregar el pedido donde</p>

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• luego se organiza la carga de pedidos en los vehículos de la empresa, para realizar esta operación se debe de tener en cuenta antes ... el proceso de salida</li> </ul>	Luego empiezo a responder correos de clientes que solicitan cotizaciones de materiales que se pueden vender, no sin antes organizar las prioridades de clientes importantes.		cotizaciones diarias, también me encuentro con respuestas de solicitudes de clientes cuando requieren algún soporte técnico o también generalmente salen pendientes desde el área de facturación por algún despacho que quedo incompleto y requiere de que mi labor haga que se cumpla el proceso	el cliente nos toca presentar la remisión , orden de compra, de vez en cuando factura, certificados de calidad y/o ficha técnica del producto que aplique , la mayoría de almacenistas antes de descargar el material, verifica que la mercancía sea la que compro es decir mira la marca, la referencia, que este en óptimas condiciones, y las cantidades solicitadas en la orden de compra, cuando se presentan errores, se ocasionan devoluciones y se reportan

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
		<ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso de salida de mercancía la cual implica verificación de referencias, cantidades, luego de alistar en plataforma, se diligencia la remisión manualmente y así programo la ruta y tiempo para entregar pedidos con cada uno de los tres conductores</li> </ul>	<p>También desempeño diferentes labores cuando hay que atender urgencias de pedidos importantes, por ejemplo, cuando no hay stock lo cual pasa siempre, organizo el pedido, salgo a comprarlo en vehículos de la empresa, lo verifico, lo empaco y luego lo entrego.</p>		<p>para poder facturar un pedido entregado, también le presto prioridad a las solicitud de cotización que envía los clientes y pues para enviar la respuestas más rápida trato de responder esas cotizaciones ofertando los precios más económicos. Vale aclarar que para hacer este proceso de cotización nosotros no contamos con un sistema de precios sistemático en la empresa. A nosotros nos toca llamar a proveedores para</p>	<p>al administrador a través de un comunicado y el nos indica si es responsabilidad del vendedor y/o de logística para que el responsable se haga cargo de dar una solución al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se realiza la entrega de forma satisfactoria el cliente nos firma la remisión y nos genera una entrada de almacén, para que ellos puedan organizar en su bodega los elementos y así seguir con el recorrido asignado.</li> </ul>

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• luego de realizar estos pasos el conductor sale a realizar su recorrido sobre las 10 am: ,</li> </ul>			cotizar los productos que están en la lista del requerimiento del cliente. Allí nos ofrecen los mejores precios y ya con los proveedores tenemos un vínculo comercial es decir unos créditos, cupos, y pues ellos nos dan sus precios para nosotros poder hacer la propuesta y enviar la oferta de cotización.	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• luego organizo los pedidos por orden de llegada clasificando los que son urgentes para alistarlas con prioridad</li> </ul>				

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El alistamiento de un pedido implica diligenciar órdenes de compra a proveedores según indique el vendedor el sitio para comprar el material requerido, entonces yo armo los recorridos lo más estratégicamente posible para que se optimice tiempo para cada uno de los tres mensajeros salgan a recoger en sus bicicletas de carga</li> </ul>	107			

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre el medio día se almuerza</li> </ul>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luego en la tarde se realiza la misma actividad entre otras como: revisar facturación, atender la radicación de facturas que hacen los proveedores,</li> </ul>				
¿Qué tan eficiente Cree usted que es el flujo de información que llega a las áreas Comercial y Logística?	<ul style="list-style-type: none"> <li>* De un 100% la considero bien en un 80% ·</li> <li>* Tenemos fallas en la información entre el área comercial y logística y se refleja en los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ambigua es decir cada área maneja un criterio personal al momento de brindar información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es exacta, no es amplia porque muchas veces la información que se divulga a nuestros clientes es falsa a la hora de distribuir los pedidos comprometidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tratamos que sea lo más eficiente posible ya que entre el área logística y el área de compras se maneja la información con claridad para que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>realmente palabra eficiencia es una palabra que requiere de ser optimo en el momento de dar la información y en la empresa, hay una línea en la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una relación regular ya que hay una intervención de dos jefes de área donde participan diferentes funcionarios y se ocasiona un teléfono roto ocasionando errores en la entrega</li> </ul>

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
¿Por qué?	errores cometidos con los clientes. *Estamos trabajando en mejorar el flujo de información porque no es correcto y eso causa problemas en la eficiencia de los funcionarios	• Creo que la calidad de la información está afectada porque los departamentos personalizan las labores que se hacen por ende la información fluye de forma empírica y como resultado no hay engranaje entre áreas.		no se generen errores.	información correcta por que se manejan diferentes canales y el flujo sufre, no hay un correcto flujo de información en la empresa por que se utiliza muchos canales de información	

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
¿Usted considera que el clima organizacional, limita, influye o afecta de alguna manera las operaciones del área logística?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absolutamente ya que manejamos mil ítems y si las áreas no definen la información pertinente para hacer cualquier operación se comenten errores causando pérdidas en la utilidad e indisposición de los funcionarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si porque el valor más importante que tiene la empresa son los funcionarios y si los funcionarios no están dispuestos emocional mente pueden generar choques en el ambiente laboral y eso afecta la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vivimos en el día a día y el objetivo de todos se concentra en cumplir satisfactoriamente el cliente sin importar el ambiente que se pueda presentar a nivel laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Si porque cuando no hay buena comunicación entre áreas especialmente en el área comercial y logística no se logra realizar una buena labor en el alistamiento de pedidos a causa de la indisposición entre compañeros por tener errores en la comunicación</li> </ul>	si afecta el clima organización porque si uno no conserva un buen ambiente laboral, uno esta prevenido en dar toda la información y obviamente eso va afectar la relación entre compañeros, entre departamentos y las operaciones logísticas porque van hacer de forma inapropiada.	



Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
Cómo la comunicación afecta el clima organizacional en el área logística?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no hay buena comunicación, no hay buena objetividad, y viene la actuación de egos y peleas entre áreas,</li> <li>• El teletrabajo ya no está funcionando y se ha vuelto un cuello de botella entre las áreas comercial y logística.</li> <li>• Se presenta problemas en la distribución, pérdidas de tiempo, incurrimos en costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la comunicación esta parcializada afecta directamente a las áreas generando choques entre las mismas ocasionando algún incumplimiento con clientes y disposición de relaciones entre compañeros</li> </ul>	La comunicación se ve afectada cuando no hay una manejo apto por parte del líder de las áreas y que tiene funciones de delegar personal en las mismas por ende se crea enfrentamientos entre criterios de y se afecta la productividad de las actividades que se realizan en el área logística.	• Cuando el área comercial interrumpe las labores cotidianas de área logística ejemplo cuando se presentan los pedidos de urgencia causa un choque en el área logística y se cambia el curso del trabajo diario.	la comunicación afecta el clima organizacional cuando no me expreso bien tanto verbalmente como en los correos y puede ocasionar que se desarticule todo el ambiente que está organizado, entonces eso va a causar que el área logística no haga bien su trabajo y por ende no tengamos un cumplimiento con el cliente final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si hay un teléfono roto en la comunicación hay errores y por lo tanto enfrentamientos entre ventas y logística ocasionando un ambiente de trabajo pesado.</li> </ul>

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
			<p>Otra falencia en la comunicación es por consecuencia de la asignación de responsabilidades en el área logística a funcionarios es decir en este momento no se sabe con exactitud de quien es responsable de los procesos o actividad que se desempeña en el área y todo recae con el tema recae con el administrador.</p>			
			112			

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
Cómo se dirige la planeación en el área logística para que la productividad de la empresa se refleje?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La responsabilidad de planeación recae con el administrador y yo superviso el informe de planeación semanal mente.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Es cuando hay muchas funciones que se realizan par que se lleven a cabo varios procesos al tiempo.</li> </ul>	la planeación la trato de llevar con el día a día, semanalmente saco un plan de trabajo pero realmente es muy complicado llevar esa planeación, es decir cada día trae su afán, entonces todo el tiempo tengo que estar cambiando las actividades y estar trabajando al día según las urgencias.	

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
¿Para usted qué significa el concepto de multiplicidad de procesos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar varias actividades a la vez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar enterado del funcionamiento de todas las áreas y los procesos que se llevan a cabo en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando una persona se desempeña en diferentes ramas y tiene diferentes puntos de vista</li> </ul>	Si se aplica en mi cargo ya que tengo que: cotizar, comprar, alistar, y enviar pedidos al destino indicado por el cliente	para mí significa lo que hago todo el tiempo, porque tengo que estar muy pendiente al tiempo de muchos factores para que un pedido salga de la empresa correctamente con el cliente y se pueda facturar, entonces siento que la multiplicidad de procesos es hacer varias actividades, varias cosas al mismo tiempo.	Muchísimas funciones

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
¿Usted cree que en su empresa se aplica este concepto? ¿Por qué?	El no tener stock implica que al momento de realizar un despacho hay que hacer muchas cosas como por ejemplo comprar con el proveedor indicado, el material que se relaciona el la orden de compra del cliente, traerlo a la bodega de ferretería Brand alistarlo y empacarlo para cargarlo en el carro. Por eso esa multiplicidad de procesos la realiza el administrador porque aparte de la logística interna en la bodega también realiza las compras y la distribución	Si ya que todo el personal realiza diferentes actividades independientemente del área en el que este asignado.	· Si se aplica en mi cargo ya que hago diferentes funciones como lo exprese anteriormente ejemplo: cotizo, soy conductor, compro mercancía, hago labor de mensajería etcétera.	· Manejo una planeación al día pero esta se interrumpe cuando se presentan las urgencias de pedido. Cambiando el curso de trabajo planeado del día.	Todo el tiempo, con todas las personas.. Desde la recepcionista hasta el conductor haya todo el tiempo le asignan muchísimas labores a todas las personas que trabajan en la empresa, siendo que a una secretaria no le corresponda vender, le toca vender en un momento dado que no haya un vendedor porque de pronto está haciendo sus visitas, hasta el gerente vende!..., los mensajeros.	· Si por ejemplo con mi jefe el administrador, maneja la información de 5 asesores comerciales y dos auxiliares de ventas, controla los precios, las utilidades, las compras, maneja las entregas en fin.

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
Cómo la multiplicidad de procesos se aplica en su cargo?		<ul style="list-style-type: none"> <li>· En mi departamento se implementa este término porque todo se fundamenta desde mi puesto de trabajo, por ejemplo desde la revisión de cartera, manejo salidas de mercancías, verificación de pedidos, despachos, todo lo que significa el proceso de compras, manejo distribución, entre muchos otros aspectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Claro todos los funcionarios que integramos la empresa realizamos multiplicidad de procesos., ya que somos polifacéticos en nuestras funciones. Es decir en la empresa nunca nos varamos por nada.</li> </ul>		de la manera en que estoy laborando todo el tiempo este concepto está en cualquier actividad que debo de realizar es decir si yo estoy realizando una cotización para terminar esa cotización tengo que hacer el proceso de investigar los precios con diferentes proveedores, buscar nuevos proveedores, registrar un proveedor ante la empresa eso implica buscar un RUT de proveedor, solicitarle al proveedor que traiga sus documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si ya que nosotros hacemos la labor de mensajería, conductor, cuando nos toca comprar donde proveedores pedimos descuentos y muchas veces estamos en el medio del área comercial y logística ya que muchas veces dejamos de cumplir con nuestro recorrido por entregar urgencias</li> </ul>

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
Usted maneja planeación estratégica para llevar a cabo la multiplicidad de procesos?	Soy una persona que vive el día a día de mi empresa, siempre estoy captando información de todo lo que se hace, y lo que dejamos de hacer, me retroalimenta con lecturas para identificar que está bien hecho y que está mal hecho para intervenir en los procesos que generan problema. Pero mi control se acaba cuando la persona a cargo maneja bien el proceso en cualquier área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bueno la planeación es algo del día a día, es decir no la puedo hacer aun largo plazo solo la programo en un corto tiempo ya que cada día se empieza con prioridades de pedidos, entonces me veo muy limitado en la medición de prioridades porque las urgencias se atienden primero, por eso para cumplir con dicha planeación es cuando me veo en la necesidad de hacer el proceso de alistamiento con el menor tiempo posible.</li> <li>* Puedo decir que la planeación la realizo el día anterior, cada día trae su afán, en esta empresa no se puede realizar una planeación para la otra semana por motivo de que en esta labor no hay un orden establecido por la misma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Si yo trato de ir un paso delante de la situaciones que se pueden presentar en un pedido y trato de prevenir problemas realizando bien mi labor</li> </ul>		Trato de organizarla empíricamente, no la llevo a cabo. Es decir día a día	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión que desempeñamos es buena ya que cumplimos al cliente con rapidez.</li> </ul>

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
¿Cómo califica la gestión del área logística?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La califico como muy buena, ya que somos una empresa que supera hasta 10 veces a la competencia en ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aunque hay muchas limitaciones y complicaciones cada funcionario brinda lo mejor de sí, y considero que realizan una buena gestión</li> </ul>	<p>Para hacer todo lo que hacemos es buena ya que nos defendemos, pero podemos mejorar.</p>		<p>Es excelente tiene una capacidad para responder con todos los procesos y pedidos que uno envía pero la logística sufre todo el tiempo porque no hay un orden de procesos, no hay unas responsabilidades asignadas, digo excelente y muy buena en la parte operativa y en las habilidades de las personas, pero esas personas no son organizadas a nivel logístico para llevar a cabo bien el trabajo logístico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta mucha planeación, ya que somos ágiles en nuestro entorno por la rapidez con la que entregamos pero eso no está siendo explotado de forma eficiente a causa de los errores que se presentan ocasionando devoluciones.</li> </ul>



Área	Gerente	Administrador	Auxiliar ventas interno	Auxiliar logístico	Vendedor externo	Conductor
¿Teniendo en cuenta el criterio anterior cuéntenos que le hace falta al área logística para que sea eficiente ante su competencia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar correcciones internas</li> <li>• El negocio esta funcionado pero hay que mantenerlo y hacerlo rentable mejorando la comunicación y la información en el área logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque hay personal adecuado, la debilidad de nosotros está en la ausencia de inventarios, pero igual la política de la empresa es No manejar inventarios así que tenemos que enfrentar a esa situación día a día</li> </ul>	Somos buenos en lo que hacemos a diferencia de nuestra competencia, pero la mejora está en tener stock de mercancía para ofrecer disponibilidad inmediata de material a nuestros clientes que es lo que ofrece nuestra competencia a su clientela		le faltaría un orden y unas responsabilidades que sean establecidas por funcionarios, porque realmente toda la responsabilidad recae con el administrador y el maneja o delega según le parezca a el ese orden, mas no se establece con funcionarios, entonces el todo el tiempo le toca esforzarse por estar organizando el trabajo del día mas no establece un trabajo diario.	

**Anexo 14: Matriz múltiple de respuestas entrevista semi –dirigida:  
objetivo 2**

Área / ¿?	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
¿Según su criterio directivo cuál es el concepto logístico para el perfil de Ferretería Brand Ltda.?	No sé	Es un manejo empírico es la forma que realizamos con la forma de nuestro trabajo y es compacto porque todo se realiza en el mismo lugar. Todo el proceso logístico se realiza en un solo momento.	es muy bueno porque ferretería Brand se ha destacado por su logística que es muy rápida y eficiente	Para mi pues, llevo diez años acá en la ferretería, el perfil que se maneja es que sea multifacético, sea una persona que sí, que no se esté en su pues si usted es conductor, listo es conductor pero usted también puede hacer diferentes cosas, no solo enfocarse y pues eso es en lo que quiere basarse la ferretería Brand, que uno sea multifacético que sepa resolver los problemas o los	es un concepto que maneja una logística inmediateista que no tiene una estructura y que actúa con el trabajo del día a día, es decir, si no llega trabajo no hay logística si llega trabajo si preparan una logística; ese es mi concepto para la empresa ferretería Brand.	Lo que nosotros hacemos es trabajar al día, ya que operación que nosotros realizamos es Cross docking, trayendo la mercancía del proveedor a la plataforma de alistamiento de la empresa, y al mismo tiempo lo que nosotros hacemos es entregar al cliente la mercancía correctamente. Es decir que nosotros lo que es hacemos es entregar directo del proveedor de nosotros al clientes de nosotros, y así opera directamente ferretería Brand

Área / ¿?	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
				casos.		hacia el cliente.
Desde dónde inicia y en qué momento concluye el proceso logístico de Ferretería Brand Ltda.?	El proceso básicamente es: recoger donde el proveedor y entrega inmediata. No se maneja con el bodega pero mejora nuestra rentabilidad pero difícil Recoger donde el proveedor y entrega inmediata al consumir. Aquí no hay bodegaje como tal.	El momento logístico inicia desde recibir la orden de compra, la verificación y verificación de los productos para saber cómo puede funcionar la venta. Pasa por el proceso de alistamiento que incluye compra de mercancía, alistamiento de la mercancía, vinculan, medidas, embalaje, enrutado y entrega de	Inicia desde que el departamento o comercial le envía una cotización al cliente, el cliente nos adjudica una orden de compra, el departamento o comercial envía la orden al jefe de despachos y el jefe de despacho inicia la operación de alistamiento del pedido. Nosotros	Pues yo creo que inicia desde que uno llega, llega pues al trabajo y finaliza cuando tú has establecido pues en tu día laboral el proceso pues normalmente que se lleva, he pues si tú eres conductor pues entregaste el pedido, los alistaste todo concluye desde ahí..... La orden de compra tiene diferentes pasos, primero verificar el costo de la mercancía; verificar la venta si está bien	en la empresa el proceso para mí inicia desde el momento en que entra una llamada en la recepción hasta el momento de poder cobrar una factura porque cuando hay una llamada implica que hay un requerimiento, hay empieza un trabajo, la secretaria debe pasar una llamada; la pasa bien sea para ventas, para gerencia, para logística entonces hay ya interviene otra persona y	El proceso inicia a partir de una orden de compra y llega primero a asesoría comercial, y hay el asesor comercial dirige esa misma orden de compra al departamento logístico, para darle una aprobación para alistamiento.

Área / ¿?	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
		mercancía. Recepción y facturación	datos de los proveedores que nos dan la mercancía a nosotros y los costos con esos datos el departament o de loísta alista el pedido se hace una remisión y se entrega en el cliente final.	establecida porque muchas veces uno cotiza y hay que la embarre o algo así que tienen que verificar eso porque una orden de compra no es solo la orden luego pues se llega al alistamiento del material mirar si lo hay luego se llega a recoger dejarlo es stop luego se entrega se hace una remisión y se entrega al cliente.	empieza un proceso para ejecutarlo e interrelaciona otro proceso para que la otra persona lo vuelva a agarrar y lo ejecute para que termine la tarea, pasa por todos los departamentos y así hasta la mensajería o hasta el gerente del banco donde llega la factura; todo el tiempo hay procesos que inician y que terminan.	

Área / ¿?	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
Qué características tiene el proceso logístico actual?	Llega la orden de compra, se analiza los proveedores que el área comercial sugiere, se decide si son los mejores o no, se mira el recurso financiero si hay para comprar en efectivo o a crédito. Después que se tengo eso claro se envía la orden de compra, el proceso puede ser en forma manual en bicicleta o camiones, se	Lo más importante es la rapidez y entrega puntual, poderle cumplir al cliente es lo más importante.	Está sujeto al área comercial Las entregas son rápidas	pues yo creo que resaltaría más que todo pues de ese proceso la entrega , pues porque si tu entregas el producto quieres decir que fuiste un gran vendedor y entregarlo con satisfacción al cliente	que todo es para ya, precisamente por no tener de pronto una estructura de inventarios o de pronto políticas; de logística porque no tiene políticas establecidas, entonces ella a tolerado que todos los procesos se hagan de manera inmediata, los operarios que están en la parte logística que están de pronto capacitados para reaccionar a una emergencia, tiene pues que obviamente funciona como	Rápido y con mucha agilidad, y esa es la importancia de nuestra empresa entregar rápidamente.

Área / ¿?	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
	trae el pedido se alista, se embala y se envía				una entrada de pedido, sí una orden de pedido un alistamiento de pedido una distribución, un empacado aparte de esto pues un transporte y un destino.	
Cree usted que cuenta con el personal apropiado para desempeñar las labores logísticas? ¿Justifique su respuesta?	Si, en cuanto a su nivel de inteligencia y aprendizaje. Todas personas siempre necesitan capacitarse, actualizarse, esa es una labor mía como gerente estar al pendiente de	En mi parecer no porque las personas que trabajan con nosotros no tienen el conocimiento adecuado del material, de los requerimiento y del cuidado que se necesita. No le puede brindar al cliente ningún tipo de asesoría	Si contamos con el personal apropiado porque tenemos un grupo de muchachos que son muy pilos para recoger los pedidos en los proveedores y son agiles	pues yo creo que cada quien pues tiene pues su forma de ser pues no soy quien para juzgar a un compañero y decirle oiga usted está haciendo las cosas de mala gana o mala fe pues eso va de cada quien sí, pues yo creo que los muchachos y	La verdad sobre un 50%, porque el personal que trabaja en la empresa los conductores, son personas capaces y que tiene experiencia en el trabajo de distribución y entregas mas no en el producto en el servicio; no se familiarizan con el	

Área / ¿?	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
	<p>como capacito a esas personas. La persona que maneja la logística es una persona que tiene academia y tiene empirismos, es administrador de empresas tiene conocimiento de la empresa es una persona que se le puede enseñar.</p>	<p>pero también es porque manejamos un volumen inmenso de productos que ni siquiera nosotros conocemos pero hay varios productos de rotación que uno esperaría que tuvieran conocimiento.</p>	<p>en la búsqueda de pedidos</p>	<p>mis que trabajan con nosotros pues lo hacen de forma productiva porque yo creo que a través de este tiempo han adquirido experiencia tanto de recoger como de entregar mercancía y sí creo que la mayoría de mis compañeros trabajamos bien para establecer y entregar al cliente un producto bueno.</p>	<p>nombre de un cliente sino se familiarizan con que tiene que llegar a una dirección y entregar un pedido a veces se varan por entregar un pedido si no tienen una información que puede ser muy elemental a la hora de tener conocimiento.</p>	



Área / ¿?	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
Cuántas personas trabajan en el área logística y que capacitación tienen?	Nueve personas Hay una persona encargada de eso, siempre le doy importancia a los talentos de las personas. La capacitación de ellos es más desde la experiencia y tendría que ver con empaque y embalaje	Diez personas La capacitación es casi nula, lo que sabemos es lo que hemos venido aprendiendo y la experiencia de años en el sector de ferretería. Capacitación como tal no la tenemos lo que hay es la experiencia	Trabaja cinco personal, 3 en bicicleta y dos personas que manejan moto o carro Son personas muy capacitadas porque han tenido experiencia con otras empresas	que yo tenga entendido no, no porque yo pase por ese proceso y no saben pues saber que la mercancía hay que levantarla acachado y alzarla y no falta mucha capacitación mucho mensajero mucho conductor que ya llevan sus años de experiencia pero no falta capacitación	Las personas que trabajan en logística son 10 personas y ellos no reciben ninguna capacitación, únicamente lo que escuchan en la voz a voz, es decir, lo que oyen de usar el overol. No conocen el riesgo que tiene al no utilizar las herramientas adecuadas, pero tampoco la piden porque piensan que no es necesario.	En total 9 personas, las cuales somos 3 conductos. 4 mensajeros en cicla, 1 mensajero en moto y el jefe del área logística que en total somos 9 personas, pues nosotros tenemos directamente capacitación del proveedor porque en el momento de ir a recoger la mercancía a donde el proveedor nosotros pedimos una pequeña inducción de cómo se maneja la maquina

Área / ¿?	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
¿Las áreas Comercial y administrativa incluyendo la gerencia general tienen conocimiento global de las operaciones logísticas?	En 70 % El 30% es del resorte de la logística de como se hace pero llegar al fondo de la logística no Es importante que exista una comunicación entre las áreas tenemos un técnica que es teletrabajo Tenemos un defecto que no tienen otra compañía y estamos dando papaya	Pienso que tienen un conocimiento superficial Ellos han tenido la oportunidad de estar aquí y se dieron cuenta de como es la cosa conocimiento real es de un 60%	Si hay conocimiento de todo el proceso para llevar el pedido.	Yo no lo vería tanto sistematizado yo lo vería más si no en la posición de la gente porque si yo pudiera despachar un orden la despacharía sin importar lo que pasara, pero pues hay pasos y procesos de los procesos y eso aburre pues porque si tu vendes tu necesitas cotizar y vender un producto pero si te dicen lo que pasa	Muy limitada, por ejemplo en mi departamento no conocemos del todo las operaciones logísticas, solo nos permiten saber lo que es necesario saber y eso por teléfono porque preguntamos pero ellos no divulgan toda la operación que lleva acabo.	

Área / ¿?	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
¿Sistemáticamente cuál es el proceso logístico para despachar una orden de compra?	No hay	Cada orden de compra es muy diferente no sé pueden clasificar en un orden global. Recepción orden de compra Alistamiento (compra, verificación, salida del alancen) Verificación de inventarios Se carga y entrega Sistemáticamente no se lleva a cabo la labor porque cada orden es diferente		es que este cliente debe en cartera o este cliente esta demorado con la facturación hay verán los contras y si hay estaría más sistematizado por el gerente que por uno.	ninguno, el único acercamiento con la sistematización de la operación logística es cuando nosotros enviamos un correo, adjuntando un pdf donde va la orden de compra y la hoja de costos que es donde cotizamos, no existe ningún registro sistemático o algún software.	Pues lo que hace del cliente al asesor comercial y el asesor comercial al área logística es por el correo electrónico de la ferretería.

Área / ¿?	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
Qué tan importante es para usted que las áreas que intervienen en el proceso logístico interactúen sistemáticamente.	Es muy importante porque depende absolutamente una de otra pero tenemos un problema de comunicación. Primero corregimos ese problema de comunicación y luego implementamos ese programa. Tenemos problemas de logística porque tenemos que revisar cinco veces el e-	Ventas y logística son dos departamentos. Sería importante y ágil tener eso sistematizado. Sería lo mejor que se puede hacer.	Si es muy importante tener un sistema en el área logística para tener conocimiento de la mercancía que tenemos en stock y la que puede llegarnos por importación.	Si claro porque todos tiramos hacia un fin, un fin es satisfacer al cliente sí, nadie va a partir por su lado; si yo tengo buen habla con el área de logística y sabemos que compraron bienes materiales y los distribuimos y los entregamos pues vamos a estar todos bien pero si no tenemos una comunicación con el área de logística pues se va a formar un enredo y no llegaremos a un fin.	Para nosotros como vendedores sería muy importante que todo quedara registrado ante un sistema para poder ver no es un código de pedido de despacho, pero por el momento no lo hay y por eso yo veo que debería ser muy importante tener un sistema para poder comunicarnos con las áreas y hacer la información más veraz y efectiva.	Es importante para nosotros cuando llegue un correo para saber que tenemos que entregar, alistar subir a los carros para llegar con la mercancía que exige el cliente. Por eso es importante que la parte de la parte logística y comercial se comunique por ellos mismos por los correos sistemáticamente.

Área / ¿?	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
	mail, 5 veces en el área comercial, 5 veces en la entrega Es un error que tenemos en logística en Ferretería Brand					
¿Cree usted que el manejo de varios sistemas de información (correo, teléfono, redes sociales, y correspondencia entre otros) causa la duplicidad de información en el área logística?	Es la respuesta a todo lo que te he dicho del problema que tenemos nosotros aquí, el manejo de la información que tenemos acá. Estamos creando un traumatismo innecesario.	Si creo que hay duplicidad en la información pero no por causa de las herramientas sino por el manejo de las herramientas	si es bueno estos sistemas de información debido a que son importantes para la información corta y clara	Si claro, porque tú con una llamada resuelves una situación hablando con una persona que es la correcta, mientras que con un correo se va a complicar porque tú no sabes si lo recibió o si la persona está envuelta en la situación se lo va a mandar a otra	En mi concepto si, debería manejarse solo un medio de comunicación en la empresa para no interpretar diferentes mensajes en la comunicación, por lo que puede ocasionar equivocaciones.	Si claro, porque en algunos casos cuando se da una información por teléfono uno informa al área logística y lo que hace esta área es comunicarle al área comercial entonces hay se presenta un teléfono roto, a dar información o más o menos de lo que es. y no hay un sistema

Área / ¿?	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
	<p>No es conveniente usar tantos canales de comunicación, es más eficaz usar sólo un medio</p> <p>La parte humana es más importante que los procesos pero eso ya es un concepto personal</p>			<p>persona y así y eso se verá como una situación molesta y pues aquí ya ha pasado, entonces eso de sistematización se vuelve harto y eso de correos o redes sociales se vuelve muy monótono.</p>		<p>central que nos permita conocer la información correcta tanto del área comercial y logística para que no llegue a todos al mismo tiempo,</p>

### Anexo 15: Matriz múltiple de respuestas entrevista semi –dirigida: objetivo 3

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
¿Cuál es el tipo de manejo de inventarios que utilizan (UEPS, PEPS, ponderado u otro)	Ninguno/el 97% de los despachos se hacen sin un inventario y el 3% restante los manejan con máximos y mínimos	Todos los procesos que se manejan en la empresa están dados por la forma de trabajar, se maneja un máximos y mínimos de la mercancía de alta rotación de al tipo de pedidos que se van recibiendo, manejan primeras en entrar y primeras en salir.	El tipo de inventarios que se utiliza en Ferretería Brand es un poco ya que los clientes, nos piden el material muy sobre el tiempo. Manejamos un inventarios Cross Docking, es decir opera diariamente de un proveedor que nos trae la mercancía y nosotros la despachamos inmediatamente, no se la mercancía en volumen en stock.	No hay inventario, no utilizamos ninguno.	El tipo de inventarios que se maneja en la empresa realmente no está establecido, porque lo manejan por tiempos durante el año es decir si hay productos de alta rotación se mantiene inventario, cuando hay vena venta de determinado producto. Temporal.	Ninguno ya que el inventario que se maneja es por devoluciones de los clientes.
¿Cómo maneja los inventarios?	A diario de forma mecánica y visual	el manejo de los inventarios lo supervisa la persona de logística y semanalmente se va supervisando la mercancía que se va agotando, que material se necesita y dependiendo del nivel de pedido se van adquiriendo nuevos productos.	manejamos inventarios por devoluciones de los clientes y por mercancía de alta rotación	a veces tenemos stock como discos, puntillas, brocas pero muy poco	Con productos de alta rotación no hay un control solamente se verifica visualmente o se verifica físicamente. No tiene un registro sistemático.	Por la cuestión ver la mercancía y la clasificación.

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
¿Es necesario contar con proveedores nacionales e internacionales?	Sí; sin embargo el 99% son nacionales y el 1% es internacional. Pero ya eso es estrategia de mercado.	si claro es importante porque se tiene velocidad de la entrega, disponibilidad de la mercancía, cuando se necesita un implemento o un material se puede acudir a proveedores internacionales	Sí, es necesario porque hay productos que no se consiguen localmente con facilidad.	Si claro porque si nosotros traemos material importado va hacer mucha utilidad para nosotros va hacer más rentable, mientras que nosotros compramos con sus proveedores, si uno importa materiales se va a ver como una empresa grande.	Para una empresa tan pequeña como la de nosotros pues a nivel de estructura no. Porque si no tenemos establecidos los proveedores nacionales como lo vamos hacer con los internacionales. Aunque la empresa maneja 1 0 2 proveedores internacionales no es tan necesario.	el procedimiento de las devoluciones hacia los proveedores es hacerle llegar una carta explicando el motivo por qué se hace la devolución, eso tiene un estudio de 1 a 3 días hábiles, para que nosotros podamos llevar la mercancía que no le sirvió al cliente y casi no sale del área logística,
¿Cuáles es el tiempo promedio de aprovisionamiento por el departamento de compras?	El tiempo es limitado al máximo por políticas de la gerencia ya que no es conveniente tener inventario por que no da un beneficio adicional económico y si hay una perdida en cuanto a rebaja de costos, perdida de mercancía, daño de mercancía, no hay beneficios en escala el inventario es un costo más que n beneficio para la forma de trabajar de la empresa.	El aprovisionamiento va clasificado de acuerdo al material, tienen claro los materiales que son para fabricación, los que son de otras ciudades y fuera del país, dependiendo del nivel o del material que se requiera. Para fabricación una	El tiempo que se estima para una compra es de dos días hábiles, mientras que el proveedor lo suministra a la ferretería.	,	Como en la empresa no hay un departamento de compras todo el tiempo hay votados, porque si llega un producto ya está vendido. Entonces el aprovisionamiento que esta en la empresa es inmediato ósea no tiene tiempo, es un aprovisionamiento que de inmediatamente se va a despachar.	



Área	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
	Es mejor mandar a un funcionario rápido a que vaya y lo traiga a tenerlo 6 meses en la bodega. No hay un costo beneficio con el invetero.	semana, material que son ya fabricados que salen de stock 2 días y materiales importados 1 mes.				
¿Tiene establecido horarios de recibo de materiales a sus proveedores?	No	el material se recibe de 8:30 am a 6 pm	si es de 8:00 a 12:00 y de 12: 30 a 5:00		no hay políticas de horarios, realmente las necesidades de compra surgen todo el tiempo y la operación logística	
¿Cómo se maneja las devoluciones de proveedores en su empresa?	Cuando hay devoluciones es por error en la solicitud de compra del cliente, o error en la interpretación de la parte comercial y error en el manejo de la información hacia la parte logística. Cando se presenta la devolución es porque el producto no es el	Las devoluciones se verifica de acuerdo a lo que se solicitó, inmediatamente se recibe el material. Si las características que solicitaron no cumplen no se recibe el material, entonces se hace la devolución de	Las devoluciones se están manejando directamente con el área comercial, a través de la persona que tiene contacto con el proveedor, pide que le reciba la mercancía, si el proveedor accede pues se lleva la factura y en este caso a mí me tocaría	Las devoluciones tenemos que gestionirlas es decir CHICHARRON de la orden; porque implica mal un proceso, es decir se vendió mal la referencia de un taquímetro y cuando nos dimos cuenta al cliente le	las devoluciones de proveedores se manejan cuando se ocasiona un error por parte de la persona que cotizo o por parte del cliente final, entonces cuando se ocasiona ese error la responsabilidad incurre en la	

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
	requerido, antes lo manejaba la parte comercial pero no es correcto, entonces quien maneja la devolución es la parte logística errores que generalmente son generados por cliente, lo cual provoca un perdida de costo y es donde se está tratando de corregir con la comunicación porque es un gasto innecesario y está afectado la rentabilidad, porque no se invierte nada en stock y el poco stock que se tiene son de devoluciones	inmediato. Las devoluciones causa un costo para la empresa se tiene un alto nivel de devoluciones, se tiene bastante mercancía de baja rotación entonces es tiempo inmedible que afecta la rentabilidad de la empresa.	llevar la mercancía hasta el proveedor y hacer directamente la devolución. Las devoluciones se dan por un pedido que se envió 2 veces donde el cliente, también se da por que el cliente pidió mal la mercancía.	llego con los rangos que no era. Implica unos procesos a la persona que lo vendió.	mayoría de las veces con el vendedor y el vendedor tiene que llamar al proveedor para que por favor le reciba el material, el proveedor tiene ciertos requisitos para aceptar la devolución como lo es muchas veces una carta con la factura del producto o a veces cobran una multa por recibir el producto.	

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
¿Cómo se da el proceso de salida de los materiales en su almacén?	No es un proceso de inventarios es un proceso de compra inmediato, se compra el lunes y se despacha el martes, es decir que es un sistema de plataforma Cross Doking.	se hace una corta entrega que al momento de entregar la mercancía se hace una salida de almacén que no tiene ningún tipo de documento de soporte si no únicamente la remisión con la que se verifica la cantidad de la mercancía con la que se va a despachar, la misma persona que entrega la mercancía hace la salida de la mercancía y el soporte es la remisión.	Para que la mercancía salga del almacén tiene que estar el jefe de despacho haber revisado la mercancía que es la que tiene en la orden de compra, se realiza una remisión y pues esta remisión se le entrega a la persona que va donde el cliente final, también nosotros estamos en contacto con los conductores y mensajeros que son los que realizan las entregas donde los clientes.	Inmediato, se establece en una orden de cotización unos días y unas entregas, es inmediato por que tratamos de ser lo más rápido posible para darle satisfacciones cliente y una pronta agilidad que le llegue el producto a las manos del cliente.		Coger la orden de compra alistar la mercancía, organizarla y si va para otras ciudad organizarla y tomarles una foto que vaya completa la mercancía hay nosotros pasamos la orden de compra al jefe de logística se dirige y procede hacer respectiva remisión o factura para llevarla donde el cliente.
¿Cómo se hace el seguimiento y control de los materiales y productos que salen del almacén?	Si se hace seguimiento con la firma de remisión de entrega.	El seguimiento es diario, los pedidos que salen en un día se supone que tienen que ser entregados el mismo día por demoras o imprevistos a	Se hace en dos sentidos, primero llamar y estar en contacto con nuestros conductores y segundo pues tenemos un sistema de GPS a los carros que nos indica con		Realmente el seguimiento se hace con una remisión únicamente, porque es donde se registra el material que se le va a entregar al cliente final, entonces si el	

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
		veces no son entregados al mismo día. Pero deben ser entregados al día siguiente. El control que se realiza es en la misma remisión que sirve como salida de almacén tiene que ir debidamente firmada y recibida por el cliente.	facilidad si el conductor está cerca donde el cliente o está llegando o ya entrego la mercancía.		conductor lleva ese material donde el cliente final, la persona que recibe el alcen del cliente debe recibir con satisfacción. El seguimiento es la remisión que se recibe firmada por el cliente.	
¿Cómo verifica la existencia de sus inventarios?	Verifico ese 3% de inventarios Manualmente, visualmente cada semana.	Se verifica físicamente, se hace en un periodo semanal de los implementos que son de alta rotación. Y no se tiene ningún tipo de documento para verificar estas cantidades.	Se verifica fácilmente ya que no tenemos un stock de inventarios grande y pues se clasifica en la bodega en estantes ya que la mercancía que va entrando a la empresa se va despachando.	De forma visual.	Los vendedores los verificamos telefónicamente con el administrador, y el administrador lo verifica físicamente o visualmente.	

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
¿Su almacén tiene productos de alta rotación, describa su dimensión (longitud y forma)	Si, productos pequeños de 10 * 10 cm (Teflón, cinta de enmascarar, accesorios pvc, balastros, brocas.)	Hay rotación de productos de dimensiones pequeñas son materiales que caben en cajas de 60 * 60 y de dimensiones altas son mts e longitud y diámetros desde media hasta pulgada y media.	Si hay unos productos que tienen más rotación en la empresa como son cintas de señalización peligro, marcadores para metal, rollos de tela oleofilica, vidrios claros, rollos de tela de señalización entre otros.	Nosotros tenemos tres bodegas, en una de ellas manejamos el hierro, tela oleofilica.	En la empresa se maneja productos de alta rotación como lo es la tela oleofilica que es presentada en rollo, también se maneja las palas, picas que no miden más de metro con, también se maneja el polietileno negro longitud de metros y se maneja en rollo, es lo que más se maneja en el almacén, productos de alta rotación.	Lo que nosotros hacemos es ir donde el proveedor recoger la mercancía y después de salir donde el proveedor llevársela al cliente, pero lo que más sale de la ferretería y que nosotros tenemos en stock es la pintura y herramientas manuales.
¿Conoce la capacidad máxima del almacén (unidades en M 2)?	Si, la capacidad de almacenamiento en metros cuadrados es aproximadamente son 100 mts cuadrados.	no concretamente aproximadamente tenemos una bodega de almacenamiento de mts 2	No, porque no hay una capacitación para que nos indique las áreas que tiene la bodega. Para ver cuanta mercancía podríamos tener en almacenamiento.		No la conozco	

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
¿Cómo clasifica el almacenamiento de materiales?	La clasificación de los materiales en bodega es por ubicación.	La clasificación de los materiales es de acuerdo a la facilidad, tratar de adecuar un espacio para los materiales de volumen pequeño, se clasifican de acuerdo a la comodidad para la manipulación es bastante adecuado para la forma de trabajar de ferretería Brand.	En la empresa se clasifican en estantes y pues ya más o menos cuenta con la capacitación donde están ubicados los materiales. La bodega hay un estante que tiene tres secciones y pues la del centro es donde se almacena materiales que no tienen mucha rotación y pues que son devoluciones que a veces son pérdidas para la empresa.		No conozco de una clasificación, realmente como no hay una organización dentro del almacén, pues uno ve como un monto por todo lado de mercancía.	Nosotros clasificamos los materiales es decir en la poca tornillería que se maneja la clasificamos por medidas y grados, la pintura como elemento inflamables, mantenerlos alejados con sus respectivos rombos y prevenciones para ocasionar accidentes.
¿Cuenta con equipos especializados para el movimiento de los materiales (montacargas, gatos hidráulicos, zorra de carga entre otros)?	Si, contamos con Monta cargas y lo utilizamos esporádicamente.	Si contamos con algunas herramientas, para el manejo de la mercancía que realizamos día a día, son suficientes.	En este momento estamos contamos con dos elementos que son los gatos hidráulicos y las zorras de carga y se utilizan frecuentemente.	Si claro ante todo la seguridad de los muchachos, la empresa tiene los mecanismos cuidar la mercancía que no se vaya a deteriorar o que salga un compañero herido, pero si tiene la capacidad.	Únicamente tenemos la zorra que es la que permite la movilidad de mercancía pesada de un lado a otro, los materiales pesados he visto que lo alzan entre los operarios .2 O 4 operarios alzan el material.	Nosotros todo lo manejamos con un gato hidráulico que tenemos en la ferretería cuando hay cajas que son muy delicadas que son pesadas toca transportarlas en zorras.

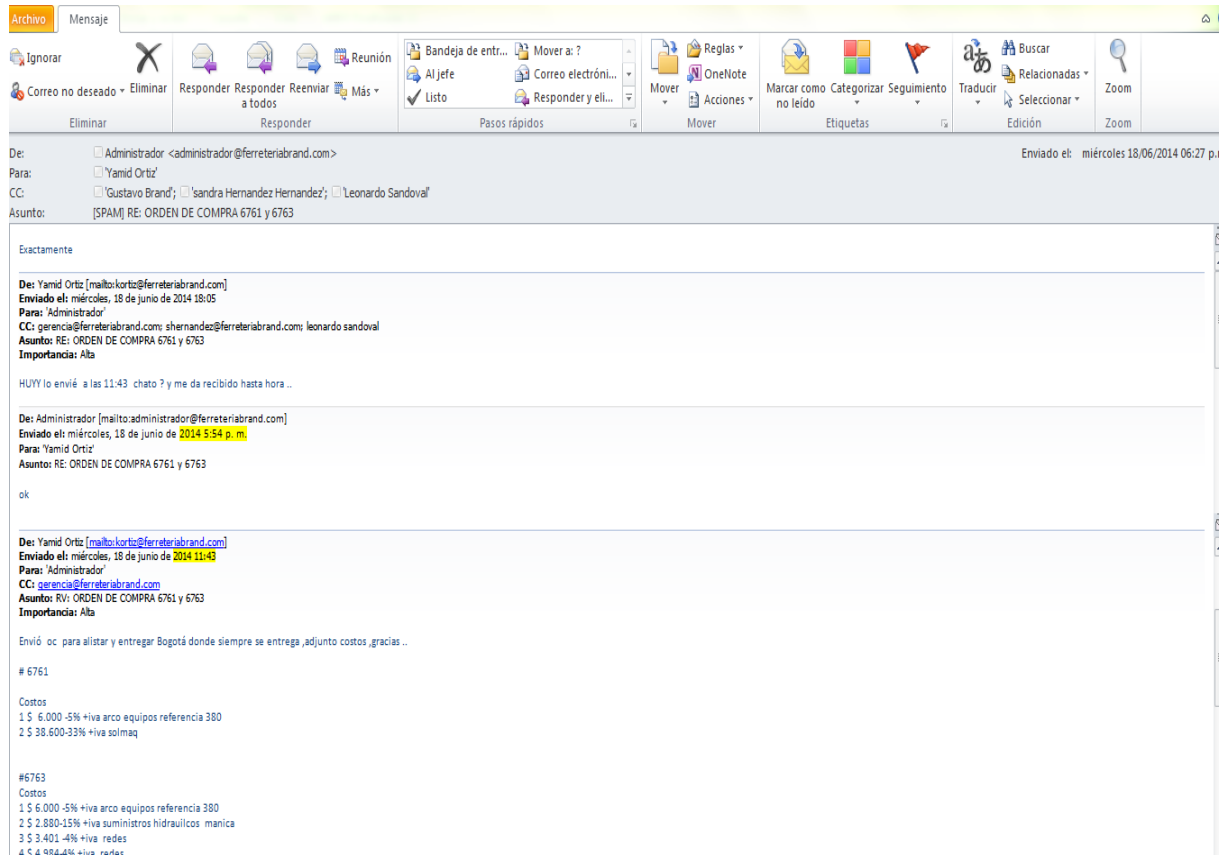
Área	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
¿La organización de su estantería tiene algún principio técnico (orden alfabético, numérico, simbólico u otro)? ¿Cuál?	La organización es de forma Estratégica por ubicación y facilidad.	El único principio que se maneja en la estantería es la practicidad.	Tiene un orden simbólico, pues están marcadas las secciones de los estantes con el producto que podemos encontrar hay en el almacenamiento. Un ejemplo. Tenemos es un rombo del tener, el cual identifica que en ese estante están alcaneados los galones de tener, en otro tenemos un dibujo de manila donde también nos señala que en ese estante también están ubicadas las manilas en diferentes medidas.	No	No a ya si hay estantería pero todo esta desorganizado, a ya ponen la puntilla sin marcar al lado ponen la pintura sin marcar y sin saber la referencia. Todo lo ponen de una forma desorganizada.	

Área	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
¿Tiene identificados los riesgos de accidentes en el área de almacenamiento? ¿Cuáles? ¿Por qué?	Exceso de fuerza en las partes altas, es decir que de pronto se cayeran de la escalera, el manejo de láminas que de pronto puedan cortarse.	No los tengo identificados.	Si los tenemos identificados, ya que en el área de almacenamiento podemos tener accidente como que se nos caiga un tubo en un pie, que nos cortemos con mallas o láminas, o que se nos caiga del estante alguna caja en la cabeza.	Si claro hay diferentes como escaleras, extintor, zona de carga, donde haya sustancias peligrosas. Tiene diferentes áreas establecidas con sus logos.	si yo los identifico por la información que uno ve en la empresa y si hay riesgos de accidentes en cuanto a visibilidad la empresa no cuenta iluminación en la parte de almacén, almacén no tiene iluminación es oscura	
¿Se han presentado accidentes en el área de almacenamiento?	Si creo que cortes con láminas.	no	Si se han presentado accidentes con la persona de logística ya que en varias ocasiones no utilizan por ellos los elementos de protección. Hemos tenido personas con cortaduras y peros quemadas con ácido muriático en un pie por no portar la bota de seguridad.	No	Si una vez un operario se cortó una mano con una lámina de hierro.	No ninguno. Para eso tenemos implementos de seguridad industrial.



Área	Gerente	Administrador	Auxiliar logístico	Auxiliar de ventas interno	Vendedor externo	Conductor
¿Qué medidas de seguridad implementan en el almacén?	El uso de guantes al cargar y descargar la mercancía.	medidas mínimas hay algunas señalización tenemos implementos de protección personal es decir casco una camilla lo que nos ordena básicamente la ARP	La empresa a todo el personal de logística le tiene botas punta de acero y cada persona tiene que tener sus guantes y su casco. Aunque el casco no se utiliza porque en bodega se trata de almacenar las cosas pesadas en la parte inferior es el piso.	No conozco.	En este momento tiene una señalización que no tiene la comunicación que debería de tener, tiene únicamente lo que es el extintor, la camilla de primeros auxilios, cascos y una señalización que está en la pared pero que no está bien ubicada para dar el mensaje de seguridad, porque no está implementada normativamente ni técnicamente la pusieron solo porque se viera una comunicación, pero no comunica nada.	No lo que son guantes, cinturón de seguridad, el respectivo casco, la botas punta de acero la tapa bocas que es lo principal.

## Anexo 16. Ejemplo de correo donde se evidencia la diversidad de interpretación que se presenta en la comunicación interna de un día cotidiano en Ferretería Brand Ltda.



De: Oscar Ordoñez [mailto:[oscar.ordonez@grupolhs.com](mailto:oscar.ordonez@grupolhs.com)]

Enviado el: miércoles, 18 de junio de 2014 8:55 a. m.

Para: FERRETERIA BRAND LTDA

CC: [luis.munoz@grupolhs.com](mailto:luis.munoz@grupolhs.com); 'german caro'

Asunto: ORDEN DE COMPRA 6761 y 6763

Cordial saludo Sandra,

Adjunto envío orden de compra para su despacho, por favor efectuar la entrega de los respectivos elementos en la siguiente dirección:

Ciudad de entrega: Bogotá D.C.

Dirección: Cra. 31 No. 11-55

Persona de Contacto: Luis Miguel Muñoz.

Tel. Fijo: 2377225

Celular: 318 2654118

Horario de Recepción Pedidos: Lunes a Viernes: 8 – 12:30 pm y 2:00 – 5:00 pm.

*"Solicitamos tener en cuenta las siguientes observaciones:*

- *No despachar ni facturar parciales.*
- *La factura debe coincidir con la orden de compra, cualquier diferencia por favor informar al área de compras antes de realizar cualquier trámite.*
- *La factura debe ser entregada con copia de la orden de compra solo en la oficina principal Carrera 86 No.51-66 Of. 204, Bogotá D.C. (En la factura valores, cantidades, impuestos y empresa (Numeral 5) deben coincidir con la orden de compra)."*

Agradeciendo de antemano su atención

Atentamente,

Oscar Ordoñez Ortiz

Coordinador Cadena de Abastecimiento

GRUPO LHS


Dirección: Carrera 86 No 51 - 66 Of. 204 Ed. WBC

Teléfono: (1) 3456777 Ext. 119

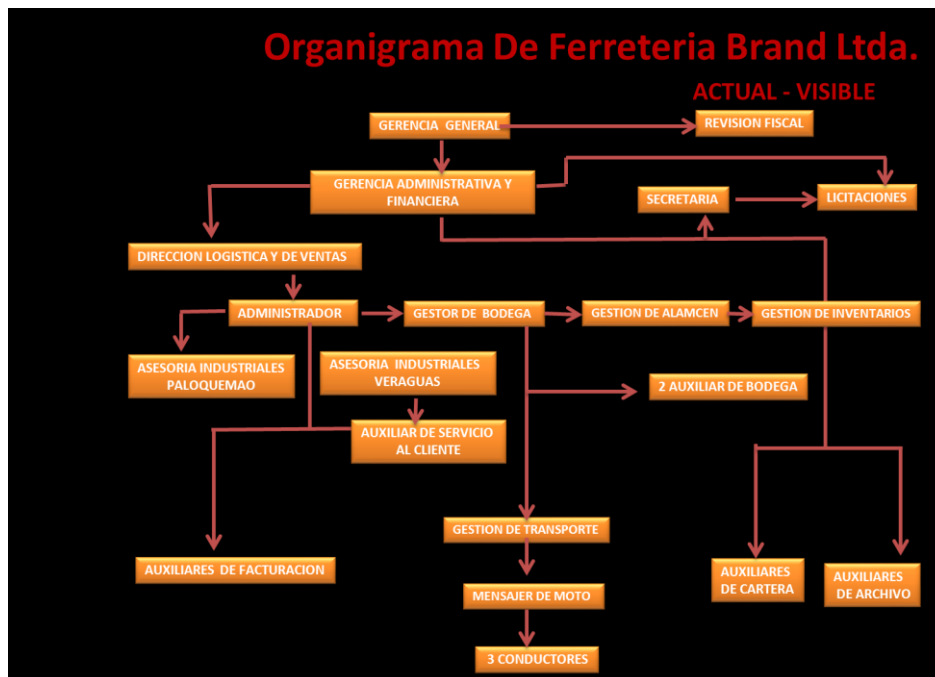
Celular: 320 865 45 97

Bogotá

## Anexo 17. Calificación de proveedores Ferreteria Brand Ltda. Hecho por el cliente

 <b>FERRETERIA BRAND LTDA.</b> <b>8380 848 177-2</b>		<b>Hacemos de Su Proyecto un Caso de Éxito.</b>																					
<b>EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>		<b>MATERIAL</b>	<b>PT-0002</b>																				
		<b>SERVICIO</b>	<b>RS-7</b>																				
		<b>ORDEN</b>	<b>79-00-11</b>																				
<b>RAZÓN SOCIAL DEL PROVEEDOR</b>	<u>FERRETERIA BRAND LTDA.</u>	<b>PERIODO EVALUADO</b>																					
<b>TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO</b>	<u>PAIS.</u>	<b>DESDE</b>	<u>06/01/2014</u>																				
		<b>HASTA</b>	<u>29/01/2014</u>																				
<b>PARÁMETRO A EVALUAR</b> Asigne en el campo "Puntaje" valores entre 0 y el máximo establecido en "Puntaje Máximo", para cada ítem según corresponda.																							
<b>1 - SISTEMAS DE GESTIÓN</b> ISO 9001 ISO 14001 SISTEMA DE CALIDAD, SEGURIDAD INDUSTRIAL, OTRAS ISO SDC (SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD PARA EL SECTOR DE HIDROCARBUROS) SISTEMA DE CONTROL AMBIENTAL ISO 14001		<table border="1"> <tr> <th>INDICADOR</th> <th>PUNTAJE</th> <th>PUNTAJE MÁXIMO</th> </tr> <tr> <td>1.1</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>1.2</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>1.3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>1.4</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	INDICADOR	PUNTAJE	PUNTAJE MÁXIMO	1.1	4	4	1.2	5	5	1.3	4	5	1.4	3	4						
INDICADOR	PUNTAJE	PUNTAJE MÁXIMO																					
1.1	4	4																					
1.2	5	5																					
1.3	4	5																					
1.4	3	4																					
<b>2 - CARACTERÍSTICAS INHERENTES AL PROVEEDOR</b> ESTADO FINANCIERO (porcentaje de liquidez y puntaje de solvencia e información financiera a la empresa) ASISTENCIA TÉCNICA (cantidad de información técnica y cantidad de personal de mano de obra) CAPACIDAD DE ENTREGA Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIO EN SITIO SERVICIO POSTVENTA (según el caso, servicios de producto y/o valores agregados a los productos) CONDICIONES DE PAÍSO EL PROVEEDOR CUMPLE CON LA ADECUADA DISPOSICIÓN DE RECURSOS HUMANOS		<table border="1"> <tr> <td>2.1</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2.2</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2.3</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2.4</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2.5</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2.6</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	2.1	3	4	2.2	4	5	2.3	5	5	2.4	3	4	2.5	4	5	2.6	3	4			
2.1	3	4																					
2.2	4	5																					
2.3	5	5																					
2.4	3	4																					
2.5	4	5																					
2.6	3	4																					
<b>2.1 - CONTABILIDAD GENERAL POR EL PROVEEDOR</b> PUNTAJE SOBRE LA ENTREGA DE MATERIALES Y/O PRESTACIÓN DEL SERVICIO MANEJO SOBRE EL PRODUCTO Y/O SERVICIO CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES (APLICA PARA CONTRATOS) CALIDAD DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO COMPROBADO		<table border="1"> <tr> <td>2.1.1</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2.1.2</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2.1.3</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2.1.4</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	2.1.1	3	4	2.1.2	4	5	2.1.3	3	4	2.1.4	3	4									
2.1.1	3	4																					
2.1.2	4	5																					
2.1.3	3	4																					
2.1.4	3	4																					
<b>2 - CARACTERÍSTICAS INHERENTES AL PRODUCTO Y/O SERVICIO</b> CUMPLIMIENTO DE CONDICIONES Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS (Certificados de calidad, manuales, componentes, procedimientos, etc.) CUMPLIMIENTO DE CONDICIONES Y ESPECIFICACIONES DEBIDAS (Certificados de calificación, manuales, procedimientos, etc.) CUMPLIMIENTO DE CONDICIONES Y ESPECIFICACIONES AMBIENTALES (si aplica) (Fichas técnicas, MSDS, documentación, etc.) TIEMPO DE ENTREGA PRODUCTOS Y/O SERVICIOS CON TIEMPO DE CALIDAD NORMAL/EXTRA ESTADO DE EMPAQUE Y/O ENVASE AL MOMENTO DE LA ENTREGA (Aplica solo para productos)		<table border="1"> <tr> <td>2.2.1</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2.2.2</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2.2.3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2.2.4</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2.2.5</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2.2.6</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2.2.7</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	2.2.1	3	4	2.2.2	4	5	2.2.3	4	5	2.2.4	3	4	2.2.5	3	4	2.2.6	4	5	2.2.7	3	4
2.2.1	3	4																					
2.2.2	4	5																					
2.2.3	4	5																					
2.2.4	3	4																					
2.2.5	3	4																					
2.2.6	4	5																					
2.2.7	3	4																					
<b>4 - OTROS ASPECTOS</b> CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS DE RIESGO PROPIOS DE FERRETERIA BRAND LTDA.		<table border="1"> <tr> <td>4.1</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	4.1	3	4																		
4.1	3	4																					
<b>PUNTAJE BASE DE EVALUACIÓN</b>		100																					
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>		100																					
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>		100%																					
Para calificación futura productos o servicios, el proveedor o contratista debe haber obtenido como mínimo un puntaje de 80 puntos, si el puntaje es inferior a 80 puntos se solicitará al proveedor las respectivas acciones correctivas.		<table border="1"> <tr> <td><b>APROBADO (≥ 80)</b></td> <td><b>SÍ</b></td> </tr> <tr> <td><b>APROBADO CONDICIONAL (70-79)</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>RECOMENDADO (60-69)</b></td> <td></td> </tr> </table>	<b>APROBADO (≥ 80)</b>	<b>SÍ</b>	<b>APROBADO CONDICIONAL (70-79)</b>		<b>RECOMENDADO (60-69)</b>																
<b>APROBADO (≥ 80)</b>	<b>SÍ</b>																						
<b>APROBADO CONDICIONAL (70-79)</b>																							
<b>RECOMENDADO (60-69)</b>																							
<b>OBSERVACIONES</b>   																							
<b>EVALUADO POR</b>	<b>ANUNCIANTE</b>	<b>FECHA</b>	<b>ASIGNADO</b>																				
<b>CARGO</b>	<b>PROF. COMPART</b>	<b>FECHA</b>	<b>ASIGNADO</b>																				
		28	30.4																				

**Anexo 18: Organigrama de la empresa Ferretería Brand Ltda. (Documento mejorado por el equipo de investigación)**



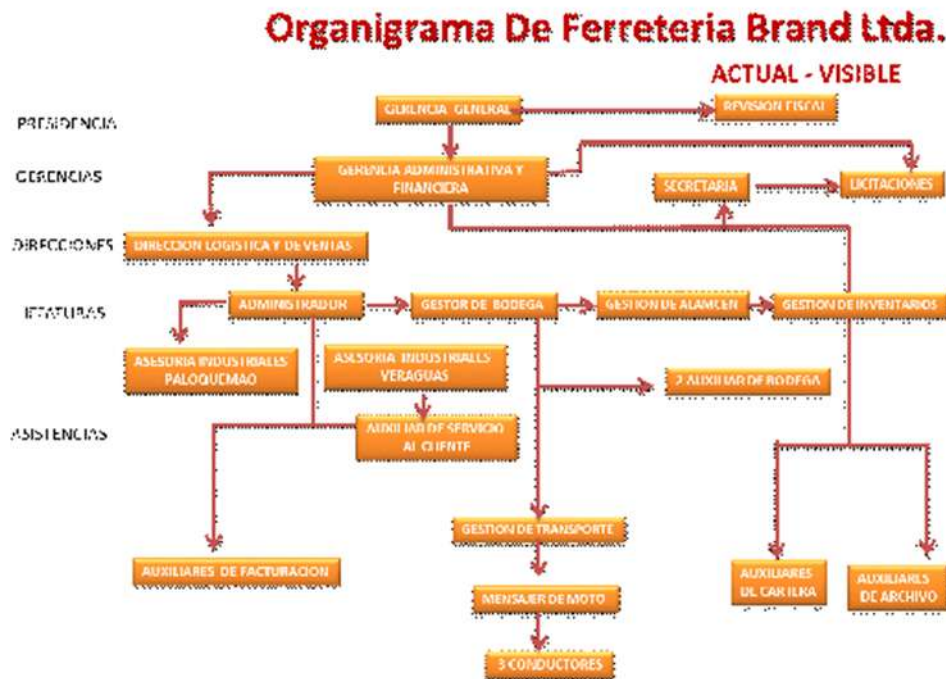
**Anexo 19: Normas de almacenamiento y operación en la bodega.**

El “**Manual de almacenamiento y operaciones de bodega**” que se presenta a continuación se rige con las directrices y estrategias que rigen el sistema de gestión y calidad global alineado con SG (Sistema de Gestión), quien audita la mejora continua con auditorías proactivas realizadas dentro de la empresa, por lo cual es indispensable analizar aspectos como:

Localización de la empresa, la cual se encuentra ubicada geográficamente en sector de paloquemao (calle 15 # 20-71) Bogotá D.C, Colombia, desde donde presta el servicio de entregas a domicilio a nivel local y nacional en su segmento de clientes institucional y privado, es oportuno aclarar que no hay atención al público en el punto de venta, ferretería Brand Ltda., está ubicada estratégicamente ya que las operaciones del sector industrial se concentra la mayor aglomeración del sector ferretero.

**Anexo 18: Organigrama de la empresa Ferretería Brand Ltda. (Documento mejorado por el equipo de investigación)**

**Anexo 19: Normas de almacenamiento y operación en la bodega.**



El “**Manual de almacenamiento y operaciones de bodega**” que se presenta a continuación se rige con las directrices y estrategias que rigen el sistema de gestión y calidad global alineado con SG (Sistema de Gestión), quien audita la mejora continua con auditorías proactivas realizadas dentro de la empresa, por lo cual es indispensable analizar aspectos como:

Localización de la empresa, la cual se encuentra ubicada geográficamente en sector de paloquemao (calle 15 # 20-71) Bogotá D.C, Colombia, desde donde presta el servicio de entregas a domicilio a nivel local y nacional en su segmento de clientes institucional y privado, es oportuno aclarar que no hay atención al público en el punto de venta, ferretería Brand Ltda., está ubicada estratégicamente ya que las operaciones del sector industrial se concentra la mayor aglomeración del sector ferretero.

## **NORMAS DE ALMACENAMIENTO, OPERACIÓN DE BODEGAS E INDICADORES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA**

1. Pasillos: Los pasillos, hasta donde sea posible, deben ser rectos y conducir directamente a las salidas, deben existir el menor número de cruces posibles. Los mismos deben ser situados donde existe la mayor iluminación y visibilidad. Dejar un pasillo peatonal periférico de 70 cm. a 100 cm., entre los materiales almacenados y los muros del almacén, lo que facilita realizar inspecciones, prevención de incendios y defensa del muro contra los derrumbes. Los pasillos interiores longitudinales y transversales deben tener dimensiones apropiadas al tipo de manipulación y al equipo a utilizar en esta maniobra. Los pasillos de circulación de marcados deben estar constantemente libres de obstáculos.
2. Demarcación: Pintar una franja de 10 cm., con pintura amarilla en los pasillos, las zonas de almacenamiento y la ubicación de los equipos de control de incendios y primeros auxilios.
3. Señalización: Colocar carteles y/o avisos en los sitios de ubicación de los equipos de control de incendios y de primeros auxilios, salidas de emergencia, sitios y elementos que presenten riesgos como columnas, áreas de almacenamiento de materiales peligrosos y otros. Permitir el fácil acceso a los extintores y demás equipos de lucha contra incendio. Las válvulas, interruptores, cajas de fusibles, tomas de agua, señalizaciones, instalaciones de seguridad tales como botiquín, etc.

### **Almacenamiento de Materiales**

1. Los materiales se deben depositar en los lugares destinados para tal fin.
2. El gesto de inventarios deberá identificar cada Ítem dentro de las Bodegas con una tarjeta de registro de almacén para el inventario, donde consten el código, nombre, identificación por proveedor y contratos, características del material.
3. No deben quedar ocultos por bultos, pilas, etc. Las pilas de materiales no deben entorpecer el paso, estorbar la visibilidad no tapar el alumbrado.
4. No se deben almacenar materiales que por sus dimensiones sobresalgan de las estanterías, y en caso de que esto ocurra (lo cual se debe evitar) se debe señalar convenientemente.
5. Se debe cubrir y proteger el material cuando éste lo requiera.

6. Respetar la capacidad de carga de las estanterías, entrepisos y equipos de transporte.
7. Para recoger materiales, no se debe trepar por las estanterías. Utilizar las caleras adecuadas.
8. Al almacenar materiales comprobar la estabilidad de los mismos.
9. Las pilas de materiales que puedan rodar, tambores, deben asegurarse mediante cuñas, tacos o cualquier otro elemento que impida su desplazamiento.
10. Evitar pilas demasiado altas.
11. Para bajar un bulto de una pila, no colocarse delante de ella, sino a un costado.
12. Las filas de cajas se deben colocar perfectamente a nivel. Cuando se apile un cierto número de cajas no se debe colocar de modo que coincidan los cuatro ángulos de una caja con los de la inferior. Si es posible, conviene disponerlas de tal modo que cada caja repose sobre la cuarta parte de la situada debajo. Si las cajas son de cartón deben ser aplicadas en plataformas para protegerlas de la humedad y evitar el derrumbe.
13. Para el almacenamiento de productos en sacos deben inspeccionarse cuidadosamente el espacio previsto para el su depósito para ver si existen clavos, vidrios, etc., que puedan perforar o desgarrar los mismos, ya que los sacos no deben ser arrojados ni manejados con brusquedad. Estos productos ensacados deben ser almacenados en pilas de capas atravesadas. Las bocas de los sacos deben estar dirigidas hacia la parte interior de la pila.
14. Utilizar, siempre que se pueda, medios mecánicos para el movimiento de materiales.
15. En suelos inclinados o combados, las cargas deben ser bloqueadas apropiadamente para evitar vuelcos.
16. Si los materiales son tóxicos, corrosivos, inflamables, explosivos, polvorientos o de mal olor, se debe advertir y proteger al personal expuesto.
17. En caso de un almacenamiento provisional que suponga una obstrucción a la circulación, se debe colocar luces de advertencia, banderas, vigilantes, vallas, etc.
18. Utilizar casco cuando hay movimiento aéreo de materiales

19. Mantener permanentemente despejadas las salidas para el personal, sin obstáculos.

### **Orden y Limpieza en las Bodegas**

1. Mantenga los pasillos despejados todo el tiempo. Nunca deje obstáculos asomarse en los pasillos, ni siquiera por un momento.

2. Para el apilamiento de objetos pequeños disponga de recipientes que, además de Facilitar el apilamiento, simplifiquen el manejo de los objetos.

3. Tenga cuidado de colocar los desperdicios en los recipientes apropiados. Nunca deje desperdicios en el piso o en los pasillos.

4. Use los bidones o recipientes para desperdicios distribuidos en la planta para lograr mantener las condiciones de orden y limpieza.

5. No deje que los líquidos se derramen o goteen, límpielos tan pronto pueda.

6. Utilice recipientes o bandejas con aserrín colocados en los lugares donde las máquinas o las transmisiones chorreen aceite o grasa para evitar derrames y posibles lesiones provocadas por resbalones o caídas.

7. Asegúrese de que no haya cables o alambres tirados en los pisos de los pasillos.

8. Preste atención a las áreas marcadas en las cuales se señalan los equipos contra incendio, salidas de emergencia o de acceso a los paneles de control eléctricos, canillas de seguridad, botiquines, etc. y no los obstaculice.

9. Mantenga limpia toda máquina o puesto de trabajo que utilice.

10. Obedezca las señales y afiches de seguridad que usted vea, cúmplalas y hágalas cumplir.

11. Mantenga ordenadas las herramientas en los lugares destinados para ellas. Utilizar para ello soportes, estantes o perchas.

### **Disposiciones**

Primera.- La Unidad de Contrataciones realizará las gestiones necesarias para que conste como requisito en los contratos que el Proveedor entregue los bienes rotulados por Contrato y Proveedor.

Segunda.- La Gerencia de Servicios Generales, realizará las gestiones necesarias para que el gestor de inventarios cuenten con una máquina



etiquetadora para que los bienes en existencia (en la medida de lo posible) o que entren a las bodegas sin identificación se rotulen adecuadamente.

## **Anexo 20. Indicadores de almacenamiento y bodegaje**

- **Costo metro cuadrado**

Para calcular este indicador es necesario determinar:

**Objetivo general**

Cuantificar el costo del área de almacenamiento respecto a los costos de operación interna.

**Objetivo específico**

Cuantificar el costo del área de almacenamiento respecto a los costos de operación interna.

**Definición**

Consiste el valor de mantener un metro cuadrado de bodega.

**Calculo**

Valor =  $\frac{\text{Costo total operativo de bodega} * \text{total}}{\text{Total área de almacenamiento}}$

**Periodicidad**

Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable**

El responsable por el cálculo del indicador es el jefe de administración.

**Fuente de la información**

Solicitar al jefe del CEDI informe del costo operativo de la bodega y las dimensiones físicas del metro cuadrado del centro de distribución.

**Área que recibe el indicador**

El indicador se presenta a la administración dentro de los cinco primeros días de cada mes.

**Impacto**

Sirve para calcular el valor del metro cuadrado y así negociar valores de arrendamiento y comparar con otras cifras de bodegas similares.

## **Costo de despachos por empleado**

**Objetivo general**

Controlar los costos en que se incurre en el despacho de mercancías por cada empleado que interviene en dicha labor.

**Objetivo específico**

Conocer la contribución de cada empleado.

**Definición**

Conocer el costo con el que participa cada empleado dentro del total despachado.

**Calculo**

Valor =  $\frac{\text{costo total operativo de bodega}}{\text{total despachado}}$

## Número de empleados bodega

### **Periodicidad**

Este indicador se calcula cada mes.

### **Responsable**

El responsable por el cálculo del indicador es el jefe de administración.

### **Fuente de la información**

Solicitar al jefe del CEDI informe del costo operativo de la bodega y el número de empleados con que cuenta en distribución.

### **Área que recibe el indicador**

El indicador se presenta a la administración dentro de los cinco primeros días de cada mes.

### **Impacto**

Sirve para costear el costo con el que participa cada empleado dentro de los gastos de la empresa, con el fin de reducirlo en forma continua

## **Nivel de cumplimiento despacho**

### **Objetivo general**

Controlar la eficacia de los despachos efectuados por distribución.

### **Objetivo específico**

Controlar la eficacia de los despachos efectuados por

### **Definición**

Conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado.

### **Calculo**

$$\text{Valor} = \frac{\text{Numero de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{Número de total de despachos requeridos}}$$

### **Periodicidad**

Este indicador se calcula cada mes.

### **Responsable**

El responsable por el cálculo del indicador es el jefe de administración.

### **Fuente de la información**

Solicitar al jefe del CEDI informe del total de despachos por el periodo.

### **Área que recibe el indicador**

El indicador se presenta a la administración dentro de los cinco primeros días de cada mes.

### **Impacto**

Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados a la distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega

## **Indicadores De Transporte Y Distribución**

### **Costo de transporte VS ventas**

**Objetivo general**

Controlar el costo del transporte respecto a las ventas de la empresa.

**Objetivo específico**

Controlar costo del transporte respecto a las ventas de la empresa.

**Definición**

Controlar el rubro respecto a las ventas generadas en un periodo determinado.

**Calculo**

$$\text{Valor} = \frac{\text{Costo del transporte} * 100}{\text{Valor ventas totales}}$$

**Periodicidad**

Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable**

El responsable por el cálculo del indicador es el jefe de administración.

**Fuente de la información**

Solicitar a contabilidad la información correspondiente a costos de transporte y reporte de ventas.

**Área que recibe el indicador**

El indicador se presenta a la administración dentro de los cinco primeros días de cada mes.

**Impacto**

Sirve para conocer el porcentaje de los gastos por transporte y así poder aplicar medidas que reduzcan este importante costo logístico

**Costo operativo por conductor****Objetivo general**

Controlar el costo en que se incurre dentro de la operación de transporte por conductor de empresa.

**Objetivo específico**

Controlar la contribución de cada conductor dentro de los gastos totales de transporte.

**Definición**

Conocer el costo por de cada conductor dentro del total de gastos.

**Calculo**

$$\text{Valor} = \frac{\text{Costo total transporte}}{\text{Número de conductores}}$$

**Periodicidad**

Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable**

El responsable por el cálculo del indicador es el jefe de administración.

**Fuente de la información**

Solicitar a la administración la información relevante de costos de operación y número de conductores.

**Área que recibe el indicador**

El indicador se presenta a la administración dentro de los cinco primeros días de cada mes.

**Impacto**

Sirve para costear la contribución y relación de cada conductor sobre los gastos generados del transporte”

**“Comparativo costo de transporte**

**Objetivo general**

Controlar los gastos propios de unidades transportadas con los que ofrece el mercado de terceros.

**Objetivo específico**

Controlar los gastos propios de unidades transportadas con los que ofrece el mercado de terceros.

**Definición**

Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportes del medio.

**Calculo**

$$\text{Valor} = \frac{\text{Costo transporte propio} * \text{unidad}}{\text{Costo de contratar transporte} * \text{unidad}}$$

**Periodicidad**

Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable**

El responsable por el cálculo del indicador es el jefe de administración.

**Fuente de la información**

Para este indicador es necesario tener fuentes de información externas, como cotizaciones de operadores de transporte u operadores logísticos, y obtener del departamento de costos, los costos asociados a la operación de transporte.

**Área que recibe el indicador**

El indicador se presenta a la administración dentro de los cinco primeros días de cada mes.

**Impacto**

Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo.

**Indicadores De Costos Y Servicio Al Cliente**

**Entregas perfectas**

**Objetivo general**

Controlar la cantidad de pedidos que se entregan sin problemas.

**Objetivo específico**

Conocer la eficiencia de los despachos efectuados por la empresa teniendo en cuenta las características de completos, a tiempo, con documentación perfecta y sin daños en la mercancía.

**Definición**

Cantidad de órdenes que se atienden perfectamente por una compañía y se considera que una orden es atendida de forma perfecta cuando cumple con las siguientes características:

- La entrega es completa, todos los artículos se entregan a las cantidades solicitadas.
- La fecha de la entrega es estipulada por el cliente.
- La documentación que acompaña la entrega es completa y exacta.
- Los artículos se encuentran en perfectas condiciones físicas.
- La presentación y equipo de transporte utilizado es el adecuado en la entrega al cliente.

**Cálculo**

Valor=  $\frac{\text{pedidos entregados perfectos}}{\text{Total pedidos entregados}}$

**Periodicidad**

El responsable por el cálculo del indicador es el administrador.

**Responsable**

El responsable por cálculo del indicador es el administrador

**Fuente de información**

Se debe solicitar esta información al administrador.

**Área que recibe el indicador**

El indicador se presenta a la dirección administrativa dentro de los cinco primeros días de cada mes.

**Impacto**

Sirve para medir el nivel de cumplimiento, efectividad y exactitud en cantidades y tiempo de los pedidos despachados por la empresa”

**Entregas a tiempo****Objetivo general**

Controlar la cantidad de pedidos que son entregados a tiempo a los clientes.

**Objetivo específico**

**Controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de los pedidos.**

**Definición**

Mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos en la fecha o periodo de tiempo pactado con el cliente.

**Cálculo**

Valor=  $\frac{\text{pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos entregados}}$

**Periodicidad**

Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable**

El responsable por cálculo del indicador es el administrador.

**Fuente de información**

Se debe solicitar esta información al administrador.

**Área que recibe el indicador**

El indicador se presenta a la dirección administrativa dentro de los cinco primeros días de cada mes.

**Impacto**

Costo para el cliente de pedidos no recibidos, entre los cuales se encuentran:

El coste de mantenimiento de excesivo stock de seguridad, nivel de servicio al cliente final y pérdida de ventas”

**Entregados completos****Objetivo general**

Controlar la cantidad de pedidos que son entregados completos a los clientes.

**Objetivo específico**

Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el administrador.

**Definición**

Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado.

**Cálculo**

Valor= 
$$\frac{\text{No de pedidos entregados completos}}{\text{Total pedidos}}$$

**Periodicidad**

Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable**

El responsable por cálculo del indicador es el administrador

**Fuente de información**

Se debe pedir los reportes de despachos al administrador.

**Área que recibe el indicador**

El indicador se presenta a la dirección administrativa dentro de los cinco primeros días de cada mes.

**Impacto**

Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega

**Documentación sin problemas****Objetivo general**

Controlar la exactitud de la información contenida en las facturas generadas a los clientes.

**Objetivo específico**

Controlar la exactitud de las facturas enviadas a los clientes.

**Definición**

Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.

**Cálculo**

$$\text{Valor} = \frac{\text{Facturas generadas sin errores}}{\text{Total facturas}}$$

**Periodicidad**

Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable**

El responsable por cálculo del indicador es el administrador.

**Fuente de información**

Se solicitan los reportes al departamento comercial y administración.

**Área que recibe el indicador**

El indicador se presenta a la dirección administrativa dentro de los cinco primeros días de cada mes.

**Impacto**

Reproceso de información, imagen de mal servicio al cliente, disminución de calidad de inventario

**Costos logísticos VS ventas**

**Objetivo general**

Controlar los costos generados en las operaciones logísticas con respecto a las ventas generadas por la empresa.

**Objetivo específico**

Controlar el costo de operación logística de la empresa respecto a las ventas.

**Definición**

Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de la empresa, por ellos deben controlarse permanentemente, siendo el transporte la operación que demanda mayor interés.

**Cálculo**

$$\text{Valor} = \frac{\text{Costos totales logísticos} * 100}{\text{Total ventas de la compañía}}$$

**Periodicidad**

Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable**

El responsable por cálculo del indicador es el gerente general de la compañía.

**Fuente de información**

Los datos para el cálculo de este indicador son suministrados por el departamento de finanzas.

**Área que recibe el indicador**

El indicador se presenta a la dirección administrativa dentro de los cinco primeros días de cada mes.

**Impacto**

Sirve para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución efectuado

## **Costos logísticos VS utilidad bruta**

### **Objetivo general**

Controlar los costos generados en las operaciones logísticas con respecto a las utilidades obtenidas en la empresa.

### **Objetivo específico**

Controlar el costo de operación logística de la empresa respecto a la utilidad bruta.

### **Definición**

Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de la utilidad bruta y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente.

### **Cálculo**

Valor=  $\frac{\text{Costos totales logísticos} * 100}{\text{Utilidad bruta de la compañía}}$

### **Periodicidad**

Este indicador se calcula cada mes.

### **Responsable**

El responsable por cálculo del indicador es el gerente general de la compañía.

### **Fuente de información**

Los datos necesarios para el cálculo son suministrados por la general.

### **Área que recibe el indicador**

El indicador se presenta a la dirección administrativa dentro de los cinco primeros días de cada mes.

### **Impacto**

Mide el impacto de los costos logísticos de la compañía respecto a su utilidad bruta anual



2014



**Trabajo de  
grado  
Bienvenidos**



# Agenda



1. Contexto de la empresa.
2. Planteamiento de problema.
3. Objetivos
4. Marco teórico
5. Marco Metodológico.
6. DOFA
7. Propuesta
8. Conclusiones

# **PLAN DE MEJORA CONTINÚA EN EL ÁREA LOGÍSTICA DE FERRETERÍA BRAND LTDA EN BOGOTÁ D.C.**

SANDRA LILIANA HERNANDEZ HERNANDEZ  
JINETH HERREÑO QUIROGA

CELINA FORERO ALMANZA  
Directora temática





# 1. Contexto de la empresa



Compañía fundada en el año 2002. Nos caracterizamos por ser una organización que atiende con puntualidad y calidad sus requerimientos; les invitamos a conocer más acerca de nuestros productos

QUIENES SOMOS

Suministrar a la industria artículos de ferretería en general, con altos estándares de calidad, precios competitivos, puntualidad y cumplimiento, satisfaciendo las necesidades de los clientes; contando para ello con un equipo humano capacitado para apoyar de forma integral los objetivos y proyectos del cliente final.

MISIÓN

Para el año 2015 nos destacaremos como el proveedor de ferretería líder a nivel Local, siendo reconocidos entre fabricantes y proveedores por nuestro compromiso, respeto y competitividad en la satisfacción de nuestros clientes; quienes nos permiten contribuir al desarrollo de la infraestructura colombiana.

VISION



# Contexto del entorno



## Primeras 15 Empresas del Sector de Ferreterías (\$ millones) Con corte al 2012

No	RazonSocial	Ventas	Acumulado Ventas	Acumulado Empresas	Rentabilidad sobre Ventas	Rentabilidad sobre Patrimonio	Endeudamiento	Utilidad Neta
1	FERRETERIA NACIONAL S.A.S.	909.227	9,65%	0,13%	5,14%	10,52%	38,33%	46.722
2	FERRASA S A S	821.130	18,36%	0,26%	-0,18%	-0,51%	54,42%	(1.455)
3	ALMACENES CORONA S A	206.807	20,55%	0,40%	-3,40%	-250,87%	95,35%	(7.023)
4	MEICO S.A.	188.599	22,55%	0,53%	1,48%	13,61%	76,03%	2.791
5	ALDIA S.A.	169.290	24,35%	0,66%	1,17%	18,72%	90,97%	1.989
6	MADECENTRO COLOMBIA S.A.	154.386	25,98%	0,79%	2,92%	16,74%	56,68%	4.506
7	FERRETERIA MULTIALAMBRES LTDA	146.684	27,54%	0,92%	2,61%	14,89%	55,39%	3.827
8	MECANELECTRO S.A.	131.600	28,94%	1,06%	2,66%	5,69%	45,48%	3.502
9	ARAUCO COLOMBIA S A	123.547	30,25%	1,19%	-3,42%	104,77%	106,62%	(4.228)
10	TUVACOL S.A.	113.028	31,45%	1,32%	2,59%	5,90%	42,28%	2.932
11	PPG INDUSTRIES COLOMBIA LTDA	111.153	32,62%	1,45%	2,52%	17,85%	85,51%	2.801
12	ARME S.A.	101.215	33,70%	1,58%	0,99%	3,97%	62,56%	1.003
13	HIERROS ANTOMAR LTDA.	98.174	34,74%	1,72%	-0,75%	-5,52%	84,06%	(733)
14	HIERROS HB S.A.	92.355	35,72%	1,85%	0,81%	8,91%	72,35%	746

Fuente: BPR-Benchmark







## 2. Planteamiento del problema



### Tipos de empresas en el segmento ferretero

**TIPO I**  **Ferretería de subsistencia:** (menos de 30 millones en ventas al mes) 1 punto de venta, más o menos 20 m<sup>2</sup> y una organización en la cual el propietario maneja el día a día. Cuenta con 2 a 3 vendedores, su enfoque es la venta de mostrador.

**TIPO II**  **Ferreterías asistibles:** con ventas de 31 de 100 millones de pesos mensuales, cuentan hasta con 20 empleados, en la estructura ya hay alguna jerarquía y a diferencia del anterior el propietario delega la atención a los clientes y el manejo de la caja, su enfoque es crecer. El porcentaje de ventas en el mostrador es el 70% y el resto a otras empresas y por teléfono. Los locales tienen entre 20 y 60 m<sup>2</sup>.

**TIPO III**  El tercer segmento de los ferreteros vende mensualmente entre 100 y 300 millones de pesos mensuales, son ferreterías medianas con más de un punto de venta, su venta de mostrador es el 50%, más puntos de venta. Cuenta con entre 20 a 40 empleados y sus locales miden entre 60 y 100 m<sup>2</sup>.

**TIPO IV** Por último, la gran ferretería con más de 80 empleados, cuenta con una estructura organizacional muy definida, se ubica en locales de más de 100 m<sup>2</sup> y vende más de 300 millones de pesos mensuales.



# Pregunta



En aras de ampliar las oportunidades de mejoramiento para incrementar la productividad en la empresa se optó por responder la siguiente pregunta **¿Cuáles son las características del proceso logístico actual en las áreas comercial y logística en la empresa Ferretería Brand Ltda.?**





### 3. Objetivos



Diseñar un Plan de mejora continua en el área logística para Ferretería Brand Ltda., ubicada en la ciudad de Bogotá D. C

Describir los procedimientos del área logística que se realiza en Ferretería Brand Ltda.

Identificar el estado actual de los procesos logísticos para conocer fortalezas y debilidades.

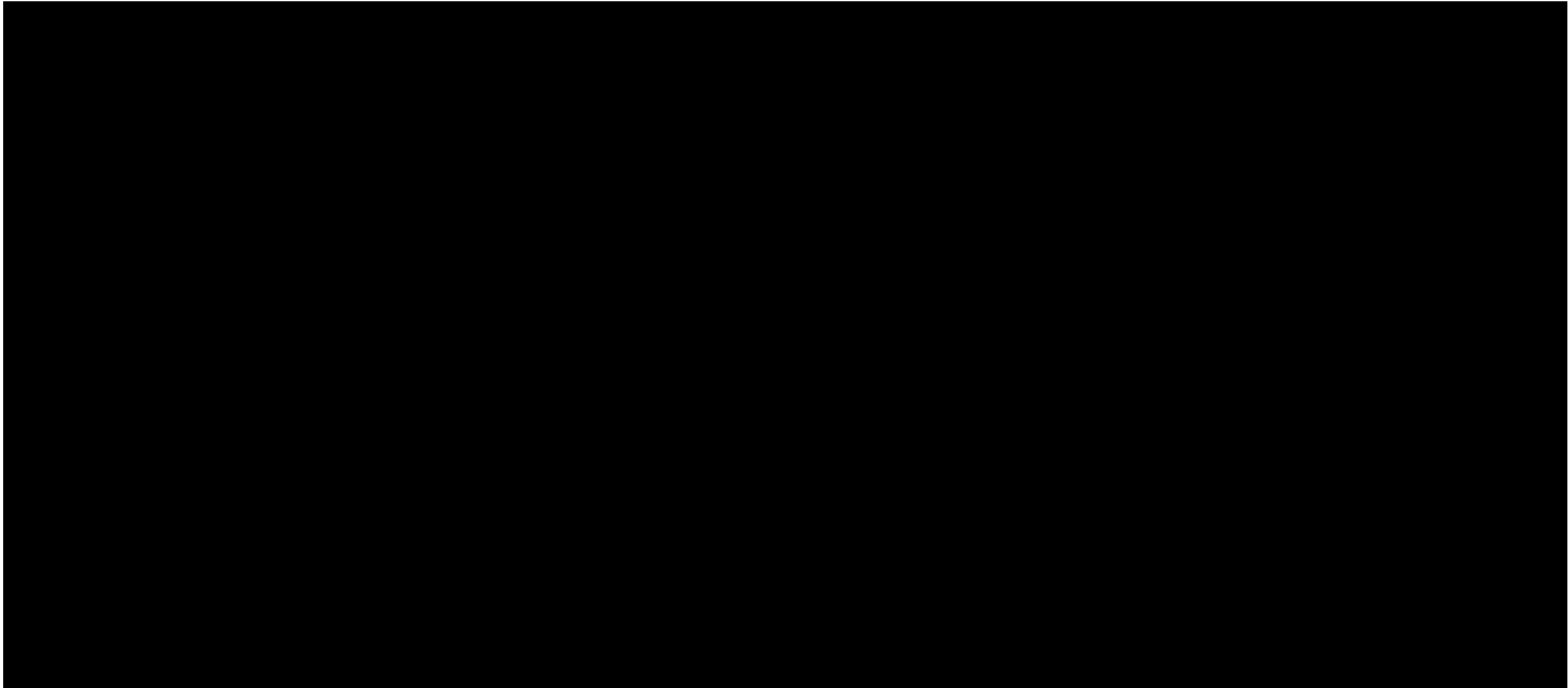
Orientar a la empresa en la aplicación del plan de mejora en su proceso logístico para conservar sus clientes actuales y potenciales

Presentar los principales factores clave de éxito para llevar a cabo la propuesta.





## 4. Marco teórico





# Marco teórico



Ciclo de calidad (Deming).





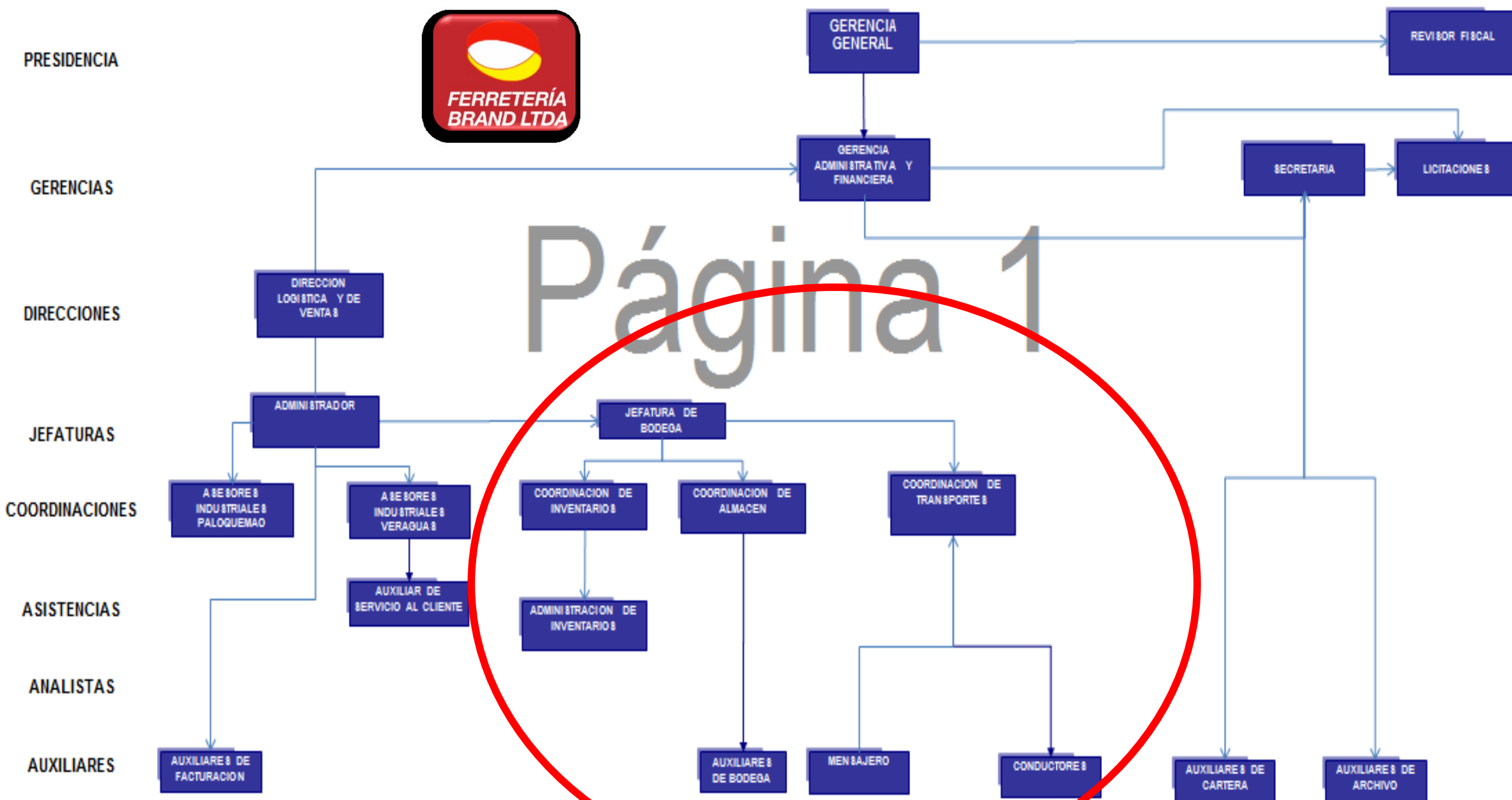
## 5. Marco metodológico



FASE 1 : Fuentes secundarias

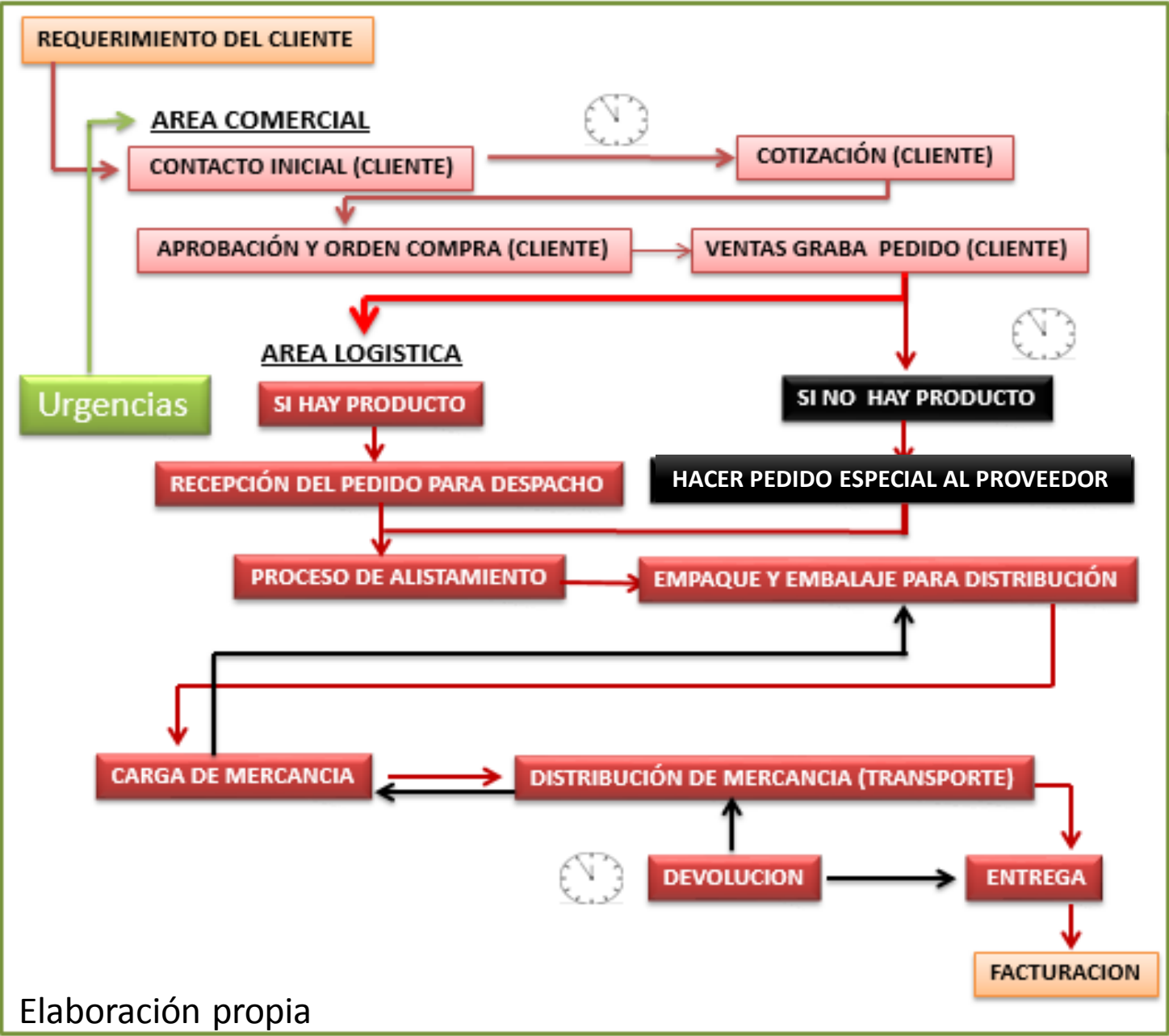
FASE 2 : Fuentes Primarias

# Estructura actual





FASE 2 : Fuentes Primarias



Elaboración propia

Se realiza el mismo proceso de actividades, pero solo atendiendo las urgencias, lo que genera retrasos, cuellos de botella, tiempos muertos y mudas en los procesos del día a día.

El área comercial realiza la gestión cuando el cliente tiene un requerimiento.

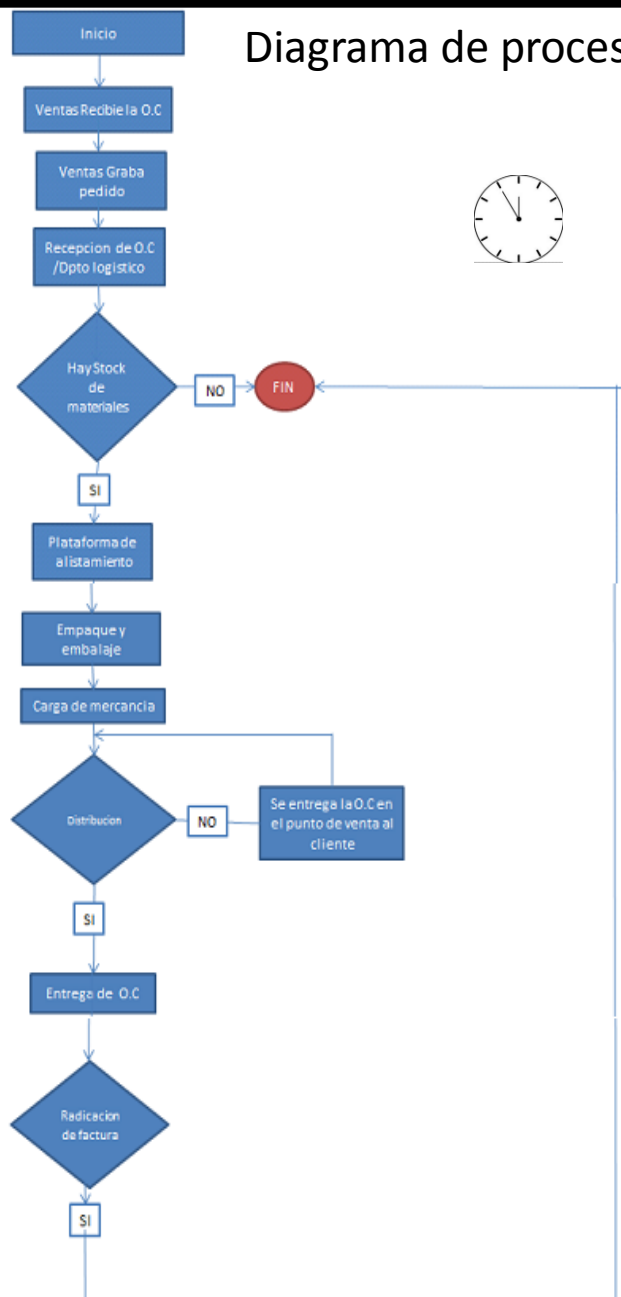
El área logística sigue sus actividades de acuerdo al stock o pedido que deba realizar .

Si no hay stock para cumplir con el requerimiento se debe hacer un pedido especial causando retrasos en los procesos

Flujo actual de actividades comerciales y logísticas de la empresa Ferretería Brand Ltda.



Diagrama de procesos actual



# Lista de hallazgos



**Presentación de actividades**



**Planeación actual**



**Correlación entre áreas**



**Presentación de procesos actuales**



**Rol y comportamiento de funcionarios**



**Canal de información, comunicación y tecnología**



## Fase 2: Resultados de entrevista semi-dirigida



### OBJETIVO 1

Conocer el proceso logístico de Ferreteria Brand Ltda. Quienes intervienen y el orden con el que se lleva a cabo en la actualidad.

### OBJETIVO 2

Descubrir las prácticas que se manejan en la bodega de almacenamiento de Ferreteria Brand Ltda.

### OBJETIVO 3

Identificar qué impacto tiene la gestión logística que se está llevando a cabo actualmente en Ferreteria Brand Ltda.

Se ocasiona un teléfono roto

Hay duplicidad de la información por el mal manejo de las herramientas

Nos comunicamos por el correo, por el whats app, celular, pbx y de muchas maneras

Uno tiene que ser multifacético a este trabajo

Cada día trae su afán

Nos toca realizar de todo no importa que no sea nuestra actividad

La planeación es algo de día a día

Mi función es empírica

No manejamos departamento de compras por eso hay agotados todo el tiempo

No manejamos Stock, ni inventarios

Hay fallas de la información entre las áreas

Tenemos un problema de comunicación

Hay muchas prioridades en pedidos urgentes

El valor mas importante que tiene la empresa son los funcionarios

Somos una logística inmediatista

Nuestra base de función es el teletrabajo

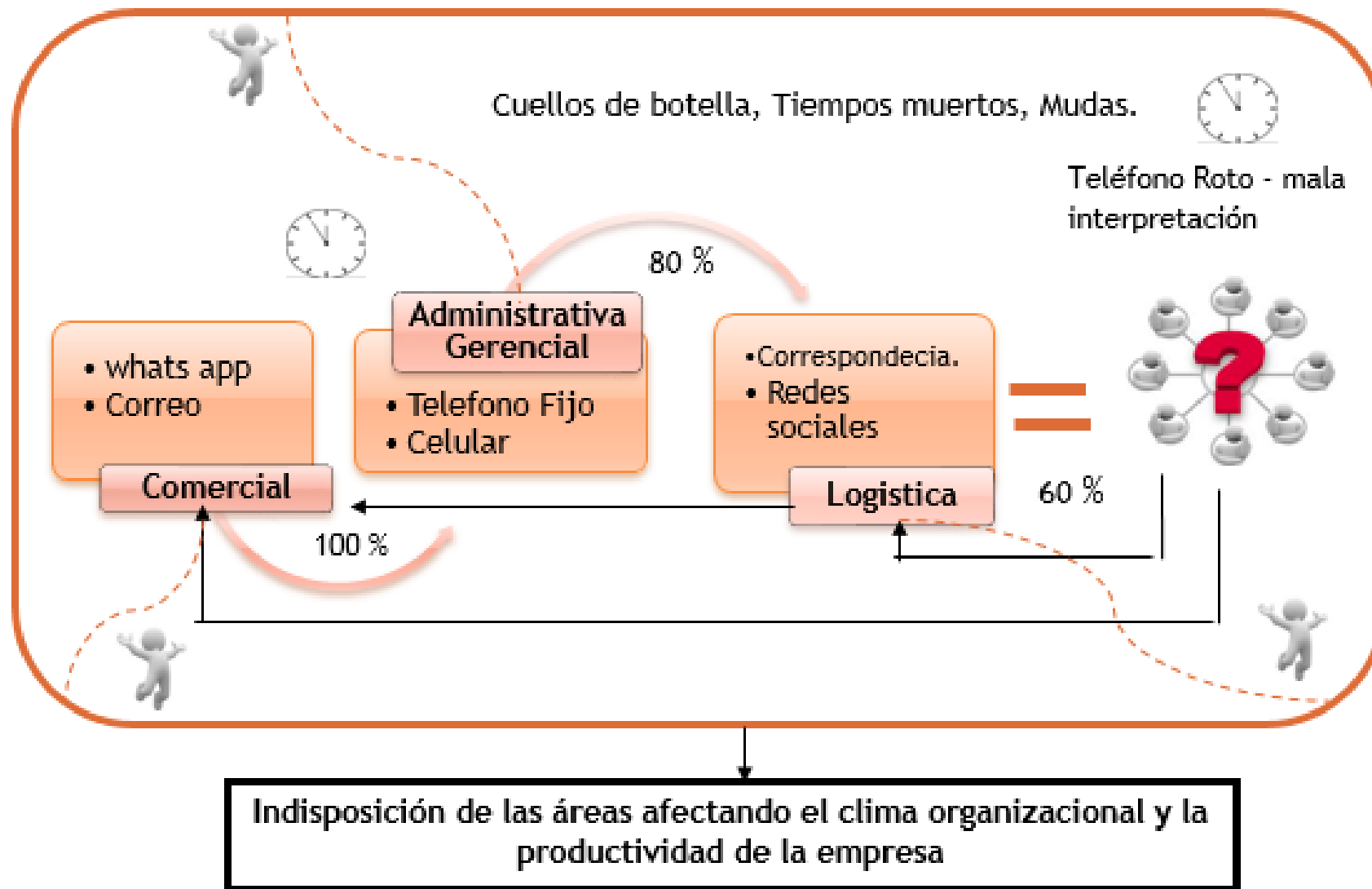
Manejamos un inventario Cross Docking

Hay muchas devoluciones por mala interpretación de los pedidos

Recogemos en cicla donde el proveedor lo que ya esta vendido



## Flujo de información y comunicación de FERRETERIA BRAND LTDA.





# 6. DOFA



METODOLOGÍA				
Área	INFORMACIÓN	COMUNICACIÓN	PLANEACIÓN	RECURSO HUMANO
Gerencia General Comercial Logística	-Manejo de la información.	- Reconocimiento del mercado por el servicio.	-Visión comercial y corporativa.	-Servicio
	-Relación interna y externa con el cliente.	- Comunicación de áreas interno y externo.	-Reconocimiento de la experiencia.	-Reconocimiento al desempeño por los funcionarios
	-Información personalizada	-Organización de la información.	-Factores claves de éxito.	

D

- ✧ Flujo de información es deficiente.
- ✧ La funcionalidad de los canales de información no es eficaz.
- ✧ Duplicidad de la información
- ✧ Desconocimiento de procedimientos entre áreas por falta de comunicación.
- ✧ Funcionarios actúan libremente.
- ✧ Ausencia de capacitación y potencialización de funcionarios.
- ✧ Falta de estandarización de procesos integrales.
- ✧ Ausencia de políticas integrales.
- ✧ Ausencia de implementación estratégica de planeación en mercadeo.
- ✧ No hay disponibilidad de Stock.
- ✧ Urgencias en la planeación día a día.
- ✧ Demoras en las entregas.
- ✧ Servicio estructurado bajo un sistema empírico.
- ✧ La empresa suministra información imprecisa sobre disponibilidad de entregas.

O

- ✧ Cubrir un mercado mas grande de clientes.
- ✧ El cliente puede hacer uso de los medios de comunicación por que la atención es inmediata y personalizada.
- ✧ Amplio conocimiento de la diversidad de productos que se ofrece en el sector de Ferreterías.
- ✧ El mercado brinda el mejor precio de productos.
- ✧ El manejo de stock se realiza de forma inmediata generando mayor rentabilidad.

F

- ✧ El cliente puede hacer uso de los medios de información de forma inmediata para adquirir un servicio inmediato y personalizado.
- ✧ El cliente reconoce el servicio garantizado que brinda la empresa.
- ✧ Estrategias integrales de servicio en función del cliente.
- ✧ Servicio especializado por la experiencia en función de la emoción del cliente.
- ✧ el equipo administrativo y logístico vela por el cumplimiento en la entregas.
- ✧ Los esfuerzos comerciales suministran actividad logística extrema.

A

- ✧ Nivel de competitividad de la comunicación de otras empresas.
- ✧ Los procesos logísticos de la competencia se gestionan técnica y sistemáticamente.
- ✧ La tecnología que utiliza la competencia no permite cubrir mayor mercado.
- ✧ el sistema eléctrico del sector es inestable.
- ✧ El hecho de que todas las empresas ya no manejen un sistema empírico en sus procesos si no que sean manejados técnica y sintéticamente.
- ✧ La competencia se encuentra en el 90% sistematizado y Ferretería Brand no hace parte de ese porcentaje.



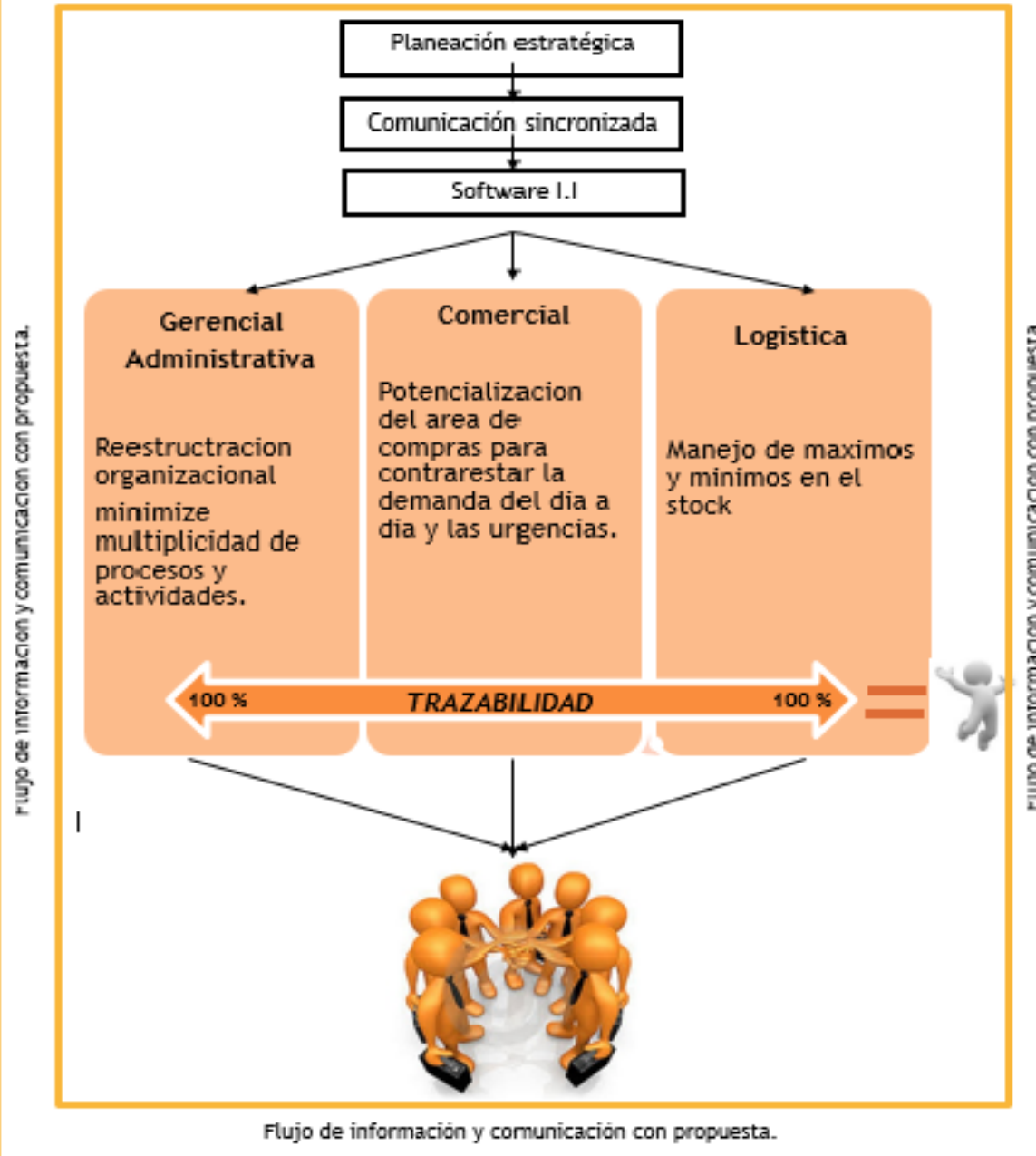
# 7. Propuesta



**IMPLEMENTACIÓN DE UN  
PLAN DE MEJORA CONTINÚA  
EN EL ÁREA LOGÍSTICA PARA  
FERRETERÍA BRAND LTDA.**



Flujo de información y comunicación con propuesta.





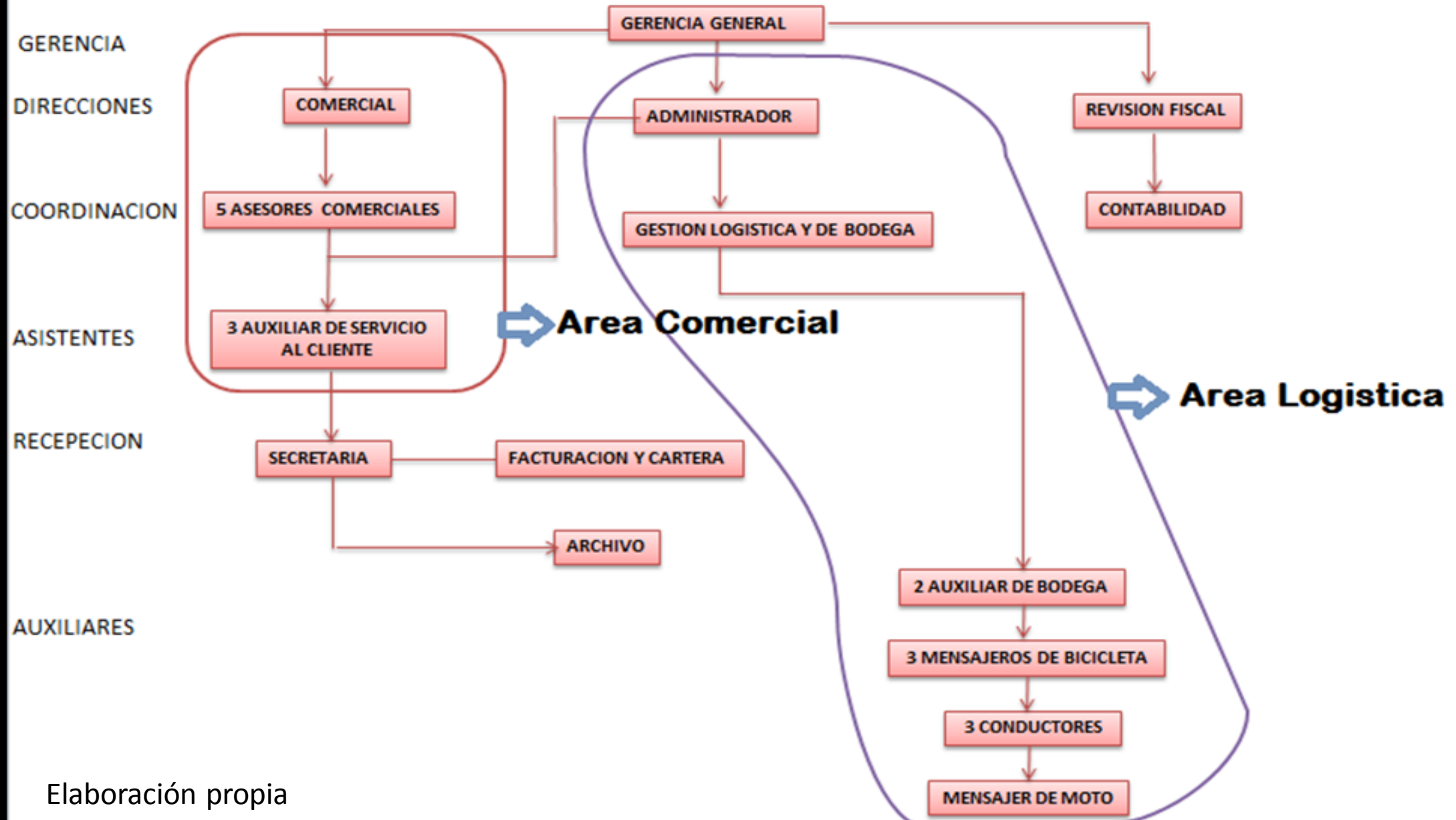
# Planeación estratégica



OBJETIVOS	MERCADO META	ESTRATEGIAS
Implementar plan de mejora en el área logística de Ferreteria Brand Ltda.	Buscar el 100% de cumplimiento en Ferreteria Brand en la selección y reevaluación de proveedores. Ver anexo 17 evaluaciones de proveedores	mantener cumplimiento de tiempos de entregas, lugares de entrega, garantía, experiencia certificada, precio competitivo, condiciones de pagos, respuestas a solicitudes o cotizaciones, devoluciones, certificaciones, requisitos técnicos, disponibilidad de inventarios de M.P o servicio.
	Dominar tecnologías de información	Implantación de sistema tecnológico (máximos y mínimos) -capacitación de actualización y manejo de sistema de inventarios- aprender el manejo de programas Software.
	Participar en diferentes publicaciones en medios de comunicación.	Inscripción y registro ante entidades outsourcing dedicadas al marketing del sector industrial y ferretero. - Participar en la cadena de negocios que se realiza a través de stands en las diferentes ferias del sector industrial
	Participar en diferentes ferias del sector industrial y exposiciones de ferretería.	Identificar e investigar diferentes técnicas logísticas para aplicarlas garantizando seguridad en el servicio de las entregas en los tiempos pactados. Ejercitar experiencia para obtener reconocimiento con VS proveedores, a través de la participación del mercado.
	Fortalecer experiencia en el gremio.  Adquirir habilidades gerenciales en el área logística y corporativa	Identificar la experiencia de competencia en el mercado y saber en qué se destacan que permita conocer el campo de acción y así diferenciar el comportamiento de FERRETERIA BRAND LTDA. - Conocer estados financieros de la competencia a través de la superintendencia de sociedades y otras entidades.  Ser persuasivos adquiriendo conocimientos antropológicos y psicología. Tomar cursos en habilidades de negociación,

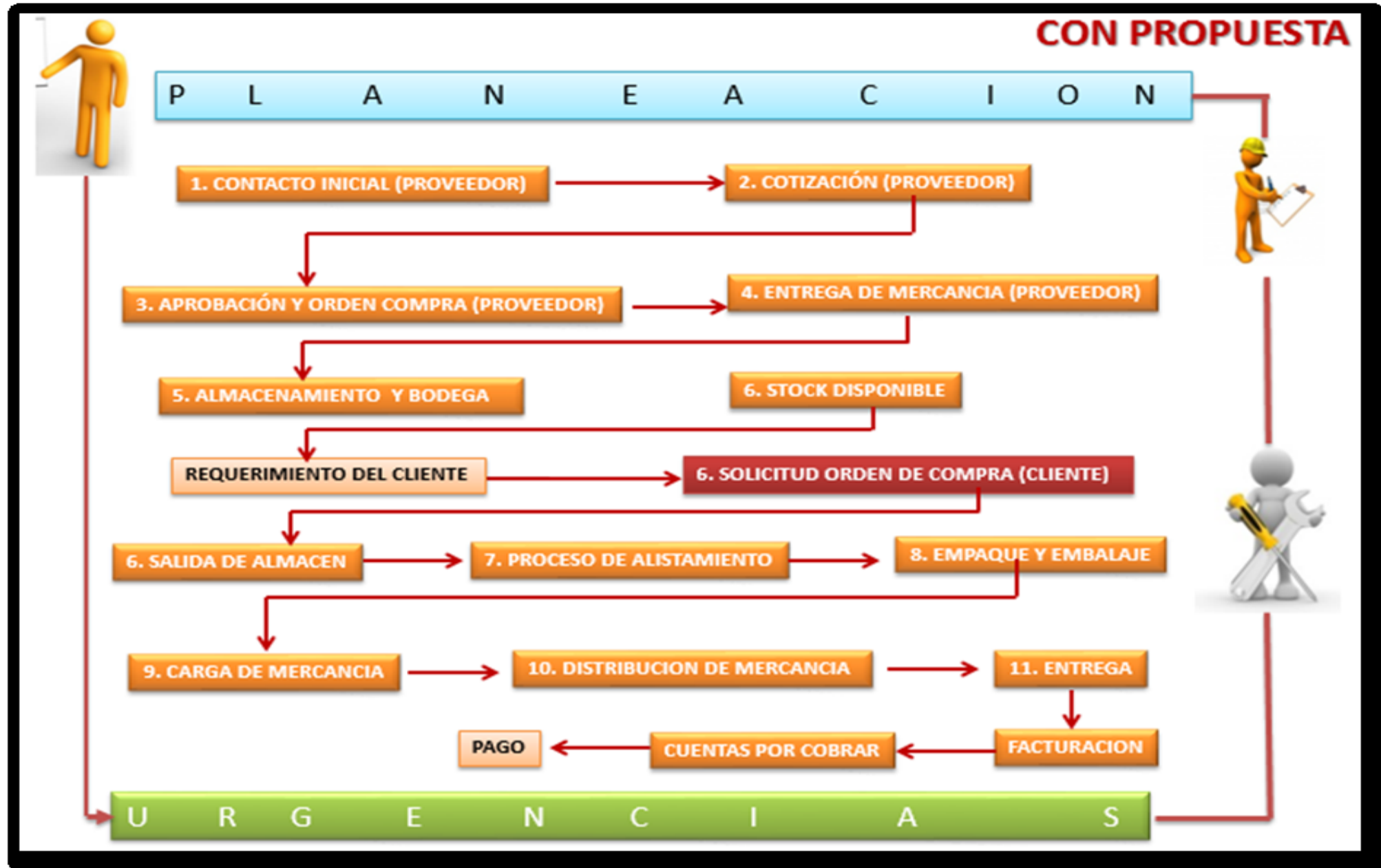


## Estructura Jeraquica de Ferreteria Brand Ltda.

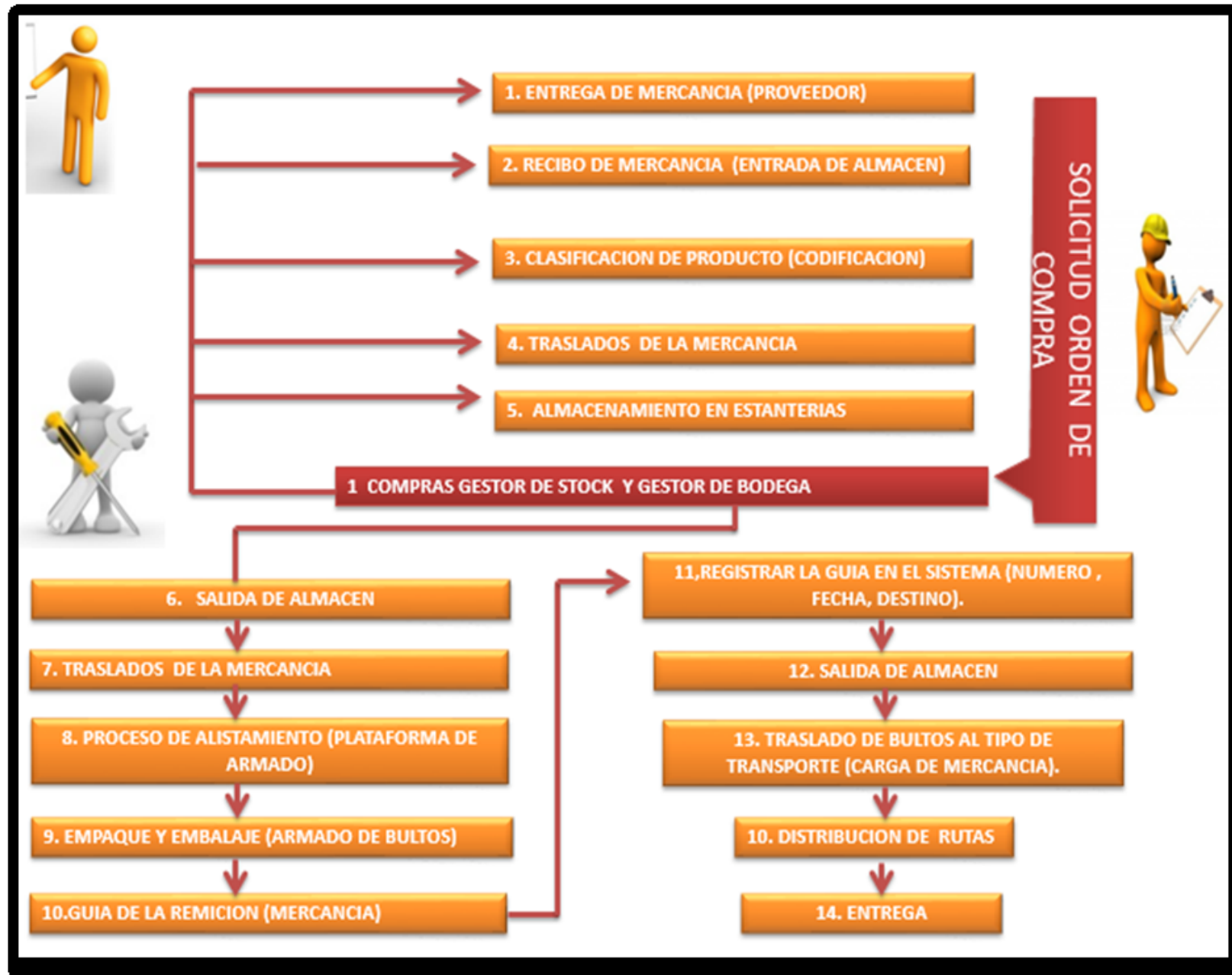




# Flujo de actividades comerciales y logísticas de la empresa Ferretería Brand Ltda.



# Flujo de actividades propuestas para manejar stock en Ferretería Brand Ltda.





# Inversión y su retorno

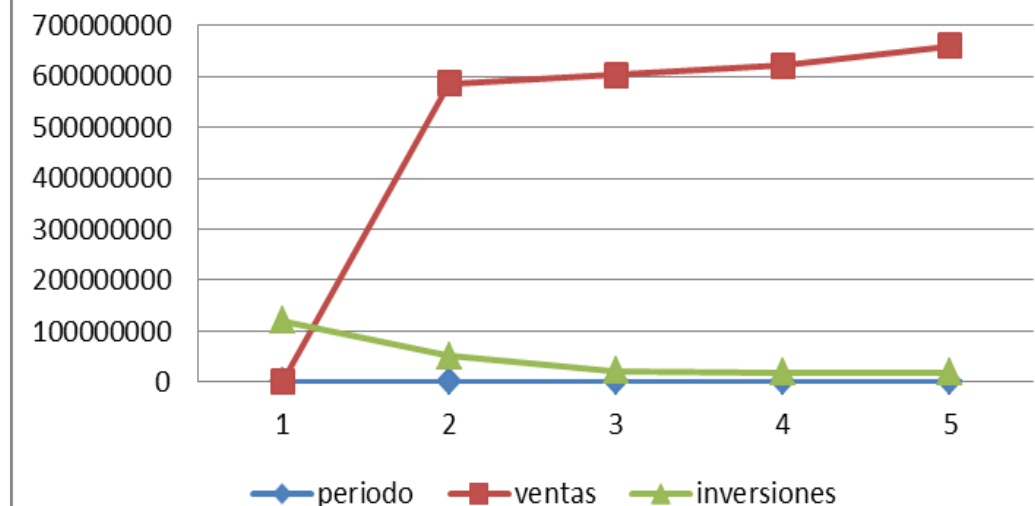


## COSTOS DE INVERSION RELEVANTES

		CON PROYECTO	ACTUALMENTE SIN PROYECTO	SITUACIÓN INCREMENTAL (DIFERENCIA)		
CANTIDAD EN PESOS		\$ 600.000.000	\$ 500.000.000	\$ 100.000.000		
DETALLE	UNIDAD	C/P	S/P	SI	COSTO MKDO	COSTOS RELEVANTES DEL PROYECTO
SOFTWARE	UN.	1	0	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
CAPACITACION PERSONAL DE TRANSPORTE	UN.	1	0	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
					\$ 6.000.000	

Costos de inversión relevantes

## Punto de Equilibrio del Proyecto



Proyección en ventas para los próximos cinco años – punto de equilibrio

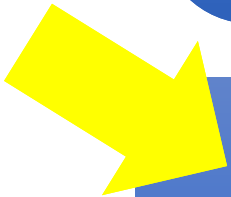


# Propuesta de valor



- ❖ Estandarización de procesos.  
Mejoramiento continuo de lo procesos.
- ❖ Estandarización de comunicación e información en el flujo interno.
- ❖ Estandarización jerárquica y de cargos.
- ❖ Competitividad interna y externa
- ❖ Mejoramiento en planeación y ejecución de metas.
- ❖ Maximización de utilidad

- ❖ Cuellos de botella
- ❖ Desorden en almacenamiento
- ❖ Eliminación de mudas, tiempos, muertos y desperdicios.



- ❖ Migración de clientes
- ❖ Competencia directa
- ❖ Debilidades de distribución
- ❖ Demoras de la entregas de pedidos

- ❖ Funcionamiento adecuado de un sistema logístico integral
- ❖ Productividad, eficiencia y eficacia
- ❖ Aumento en las ventas
- ❖ Estandarización en la cadena productiva
- ❖ Competitividad en el mercado de ferreterías





# RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES



GERENCIAL  
ADMINISTRATIVA



- Reforzar la gestión de gerencia para innovar la metodología, políticas y filosofía de la empresa en aras de dirigirla con un liderazgo de planeación estratégica en función del cumplimiento de las metas internas de la empresa en consonancia a los objetivos corporativos.
- Realizar una reestructuración organizacional y de procesos, para alinear su organigrama definiendo los cargos, funciones roles y responsabilidades de departamentos minimizando el impacto de la multiplicidad de funciones que se viene presentando en la empresa.
- Generar en los funcionarios del área logística el desempeño de su labor con los implementos e instalaciones adecuadas (renovación de bodega y estanterías seguras).
- Proponer planes de acción que permita realizar capacitación y direccionamiento a los funcionarios en el mejoramiento de sus habilidades.



# RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES



COMERCIAL



- tener conciencia para suministrar correctamente el flujo de información que se da a logística y sea 100 % exacta para una buena gestión logística.
- tener conocimiento y visibilidad sobre los procedimientos logísticos, abastecimiento y distribución con el fin de tener una información precisa al cliente final.



## 8. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES



LOGISTICA



- crear una política de Stock (material de alta rotación) que permita ser medible y administrada por un departamento de compras con el fin de que logística mantenga un comportamiento productivo, estratégico y proyecte su planeación para atender el trabajo del día a día y las urgencias. Para lo mismo se recomienda la inmediata creación de un departamento de compras.
- Es importante analizar el diseño de la estructura logística y de la bodega que debe estar orientada al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Si, no presta las condiciones adecuadas no se dará un engranaje con los demás departamentos, por lo que se recomienda su reestructuración para tener una mayor ventaja competitiva y los clientes se van a mantener fieles a la empresa por el cumplimiento de las entregas.
- Implementar la capacitación de los funcionarios en el área logística en tres aspectos: manejo de buenas prácticas al interior de la bodega (técnicas de almacenamiento, cuidado de materiales, normas técnicas y seguridad al interior del almacén), mejoramiento en la distribución (mantener en buen estado los vehículos de la empresa) y sistema general de riesgos profesionales.
- Establecer políticas del Manual de almacenamiento y operaciones de bodega.

The image shows a pair of red theater curtains. The top part of the curtains is pulled back, revealing a dark stage. The main part of the curtains is closed and features a scalloped or pleated texture. In the center of the closed curtains, the word "GRACIAS" is written in a large, white, bold, sans-serif font. The lighting is focused on the center, making the text stand out against the deep red background.

**GRACIAS**